



**TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
ÅBO YRKESHÖGSKOLA**

Opinnäytetyö

**YRITYKSEN SOPIMUKSET
LIIKETOIMINNAN
MAHDOLLISTAJINA**

**- SOPIMUKSET OSANA YRITYKSEN
LIIKETOIMINTAA, KILPAILUKYKYÄ JA
RISKIENHALLINTAA**

Laura Levämäki

**Liiketalouden koulutusohjelma
2010**

Bioalat ja liiketalous	
Liiketalouden koulutusohjelma	
Tekijä Laura Levämäki	
Työn nimi: Yrityksen sopimukset liiketoiminnan mahdollistajina -Sopimukset osana yrityksen liiketoimintaa, kilpailukykyä ja riskienhallintaa	
Juridiikka	Ohjaaja Kaisa Sorsa
Opinnäytetyön valmistumisajankohta Tammikuu 2010	Sivumäärä 48
<p>Opinnäytetyössäni selvitän sopimusten ja sopimushallinnan tärkeyttä yrityksen liiketoiminnalle. Tutkin sopimuksia liiketoiminnan mahdollistajina ja sitä, millaisessa roolissa sopimukset liiketoiminnan osana ovat. Selvitän onko hyvin hallitusta ja tehokkaasta sopimusosaamisesta hyötyä riskienhallinnassa ja yrityksen kilpailukyvyn kohottamisessa.</p> <p>Opinnäytetyössäni käsittelen yritysten välisiä sopimuksia. Perehdyn sopimusoikeuden normeihin kirjallisuuden avulla. Tutkin sopimusrikkomuksen syitä ja seurauksia sekä riskien ennaltaehkäisyä ja niiden hallintaa sopimusten avulla.</p> <p>Käytän työssäni tutkimusmenetelmänä tapaustutkimusta (case study). Tutkimukseni esimerkkiyrityksenä toimii palvelualan pk-yritys, jolla on ympärillään laaja sopimusverkosto. Esimerkkiyritykseni sopimustoimintaan, -verkostoon ja -käytäntöön tutustumalla selvitän, miten kirjallisissa aineistoissa oleva tieto toteutuu käytännössä, vai toteutuuko se ollenkaan hyvän sopimisen mallin mukaisesti. Selvitän millaisia haasteita monenkeskinen sopimusverkosto luo.</p>	
Hakusanat: sopimukset, sopiminen, sopimusosaaminen, sopimushallinta, riskienhallinta, sopimusoikeus	
Säilytyspaikka: Turun ammattikorkeakoulun kirjasto	

Degree Programme: Life Sciences and Business	
Business	
Author(s): Laura Levämäki	
Title: The Contracts of a Company Enabling Business operations -Agreements as a vital part in a company's operations, competitiveness and risk management	
Specialization line: Jurisprudence	Instructor(s): Kaisa Sorsa
Date January 2010	Total number of pages 48
<p>In this thesis the objects of research were agreements and the contract management and their importance in a company's business. Business contracts were studied as a way to enable companies business. Also the role of contracts as part of the company's daily business was studied. Can well-managed agreements be useful in risk management and enhance the competitiveness of the company?</p> <p>The objects of study in this thesis covered contracts between companies. The background of legal agreements in literature. Also the causes and consequences of breach of contract, as well as risk prevention and management of contracts provided material for this thesis.</p> <p>The research method used was a case study. The company, that I already knew and where I had worked before, contracts and how the company managed their negotiating situations were studied for the thesis. The research also included the types of contracts this company has and what kind of challenges are created to the multilateral agreement. By interviewing the company's chief executive and sales manager, Important information was gained about how the company deals with its contracts' risk management.</p>	
Keywords: agreement, risk management, contract, settlement, competitiveness	
Deposit at: Library of Turku University of Applied Sciences	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	6
2	SOPIMUSTEN ROOLI YRITYKSEN LIIKETOIMINNASSA	10
2.1	Gastronautti Oy:n esittely	10
2.1.1	Historiaa ja nykypäivää lyhyesti	10
2.1.2	Gastronautin palvelukonsepti	11
2.1.3	Gastronautin organisaatio ja sen sopimukset	13
2.2	Gastronautin sopimusverkosto	14
2.3	Gastronautti Oy:n eri sopimustyytit	16
2.4	Sopimukset liiketoiminnan mahdollistajina	17
2.4.1	Gastronautin sopimuskäytäntö	17
2.4.2	Sopimukset osana yrityksen kilpailukykyä ja yritysten välistä luottamusta	19
3	SOPIMUKSET OIKEUDELLISESTA NÄKÖKULMASTA	21
3.1	Sopimus ja sopimuksen syntyminen	21
3.2	Sopimusten oikeudellinen merkitys liiketoiminnassa	23
3.2.1	Sopimusvapaus	23
3.2.2	Erilaisia sopimustyyttejä	24
3.2.3	Sopimusrikkomuksen seuraukset	25
3.3	Hyvän sopimuksen tunnusmerkit	27
4	SOPIMUSTEN HALLITTAVUUS	29
4.1	Yrityksen sopimushallinta	29
4.1.1	Ulkoinen sopimushallinta	29

4.1.2	Sisäinen sopimushallinta	31
4.2	Yrityksen sopimusosaaminen	32
4.2.1	Sopimuksen lukutaito	32
4.2.2	Sopimusneuvottelut sopimusosaamisen ja –hallinnan osana	33
4.3	Sopimukset riskienhallinnan työkaluna	35
4.3.1	Yrityksen kohtaamat sopimuksiin liittyvät riskit	35
4.3.2	Yleisiä sopimusongelmia	37
4.3.3	Riskien hallitseminen sopimuksin	38
4.4	Riskienhallinnasta yleisesti	39
5	POHDINTAA	41
6	YHTEENVETO	43
	LÄHTEET	46

1 JOHDANTO

Opinnäytetyöni aiheena on yrityksen sopimukset sekä sopimusosaaminen osana yrityksen liiketoimintaa, kilpailukykyä ja riskienhallintaa. Työssäni tarkastelen yrityksen sopimuksia liiketoiminnan mahdollistajina selvittäen, mitä kaikkea sopimukseen liittyy ja miten näitä asioita yritys voisi hyödyntää liiketoiminnassaan. Eri oikeudenaloista päädyin sopimusoikeuden alaan, koska halusin perehtyä ja syventyä siihen tarkemmin. Sopimukset osana yrityksen liiketoimintaa olivat alkaneet kiinnostamaan opintojeni aikana sekä työelämässä saadun kokemukseni myötä. Opinnäytetyötä tehdessäni tutustuin minulle jo ennestään tuttuun palvelualan yritykseen ja sen sopimuskäytäntöihin. Minulle syntyi uusi näkökulma yritystoimintaan ja huomasin nopeasti, miten tärkeitä oikein laaditut ja hallitut sopimukset yritykselle ovat.

Sopimukset ovat yrityksen voimavara, jota hyödyntämällä voidaan vahvistaa yritysten välistä luottamusta ja parantaa siten myös yrityskuvaa. Sopimuksilla on erittäin tärkeä rooli yrityksen liiketoiminnassa. Epätarkalla ja välinpitämättömällä sopimustoiminnalla yritys antaa itsestään negatiivisen ja epäluotettavan kuvan. Sopimukset toimivat kilpailukeinona ja oikein hallittuina ohjaavat yrityksen liiketoiminnan suunnittelua ja johtamista, turvaavat tuottoja ja toiminnan edellytyksiä sekä auttavat riskien hallinnassa. Sopimusten merkitys korostuu varsinkin liiketoiminnan verkostoituessa, ketjuuntuessa ja ulkoistuessa. (Kuntalehti [viitattu 11.1.2010]).

Työssäni käsittelen yrityksen sopimuksia, millainen rooli niillä yrityksen liiketoiminnassa on ja mitä niillä pystytään hallitsemaan. Tarkastelen, voidaanko sopimuksia pitää liiketoiminnan mahdollistajina. Voiko yritys sopimustoimintaa ja sopimusosaamista parantamalla, saada lisätehoja myös riskienhallinnan ja yrityksen kilpailukykyyn osa-alueille. Arvioin esimerkkiyrityksen sopimusosaamisen laatua, sitä miten yritys hoitaa sopimuksentekotilanteensa sekä sopimushallinnan. Työni tarkoituksena on selvittää sopimusten oikeudellista sääntelyä ja käytännössä tarkastella erillaisia sopimuksensyntytapoja, sekä pohtia millainen on hyvä sopimus.

Oikein ja tarkasti laadituilla sopimuksilla pystytään hallitsemaan yritysten välille syntyneitä ongelmatilanteita ja erimielisyyksiä sekä ennaltaehkäisemään niitä. Luottamus on avainsana yhteistyölle. Epäselvien tilanteiden välttämiseksi kirjallinen dokumentointi sopimuksen eri vaiheista, lopullisesta sopimuksesta sekä sopimusehdoista on järkevää. On tärkeää muistaa, että sopimusosaamista eivät tarvitse yksin juristit, vaan kaikki tarjouspyyntöjä, tarjouksia, tilauksia ja varsinaisia sopimuksia hoitavat. Henkilökunnan informointi ja koulutus ovatkin tärkeässä asemassa, kun sopimuksia syntyy jatkuvasti ja ne ovat osa yrityksen jokapäiväistä toimintaa. Selkeät sopimukset toimivat sekä sisäisen että ulkoisen viestinnän apuvälineinä. (Pohjonen 2002, 4-5).

Selvitystyö on rajattu yritysten välisiin sopimuksiin. Tutkimukseni ulkopuolelle jäävät siis muun muassa yksityishenkilöiden kanssa tehtävät sopimukset sekä yrityskaupat. Opinnäytetyöni tavoitteena on selvittää sopimusosaamisen ja sopimuskäytännön merkitys yrityksen liiketoiminnalle. Ensimmäisenä tavoitteena on saada kattava kuva esimerkkiyrityksen eri sopimuksista, tutustua sopimusoikeuteen, selvittää millainen on hyvä sopimus ja miten sopimuksilla voidaan hallita haluttuja asioita. Tähän tavoitteeseen pyrkiessäni haen vastauksia kysymyksiin, miten sopimusneuvottelutilanteeseen on valmistauduttava, mikä on sopimus ja mitkä ovat sen tehtävät. Pyrin myös selvittämään, mitä riskejä sopimukseen liittyy, riskienhallinnan merkitys liiketoiminnassa ja mitä riskienhallinnalla tarkoitetaan.

Toisena tavoitteenani on selvittää, miten sopimuksia pystytään hyödyntämään liiketoiminnassa. Tämän toteutan esimerkkiyritykseni sopimustoimintaa tarkastellen. Keskeisiä kysymyksiä tältä osin ovat, millaisia sopimuksia kyseisen yrityksen ja muiden yritysten välillä solmitaan, millainen on esimerkkiyrityksen ympärillä oleva sopimusverkosto ja miten sopimushallinta yrityksessä toimii.

Opinnäytetyöni kannalta oli tärkeää saada mukaan yritys, jolla on monipuolinen liiketoiminta ja sopimusten ja sopimusverkoston tutkiminen, olisi mielekästä työn kannalta. Työssäni esimerkkiyrityksenä toimii Gastronautti Oy. Tämä oli selkeä valinta, koska työskentelin itse yrityksen puhelinkeskuksessa, mikä antoi minulle kattavan

kuvan yrityksen toiminnasta. Gastronautti Oy on palvelualalla toimiva pk-yritys ja sopimukset ovat osa yrityksen jokapäiväistä liiketoimintaa. Yhteydenottoja ja sopimuksiin liittyviä asioita tulee vastaan päivittäin. Tutkimukseni myötä pääsin tutustumaan tarkemmin yrityksen sopimustoimintaan sekä selvittämään, mitä tapahtuu ennen kuin sopimus osapuolten kesken hyväksytään ja saatetaan voimaan. Gastronautti Oy:n toimitusjohtaja Jani Penttilä ja myyntijohtaja Mika Tunturi olivat myötenmielisiä ja antoivat luvan käyttää Gastronautti Oy:tä opinnäytetyön esimerkkiyrityksenä.

Sopimusosaamisella tarkoitetaan työssäni sopimusosapuolten kykyä laatia tarkoituksenmukaisia sopimussisältöjä tarkoituksenmukaisuutta ja tärkeyttä, sopimusosapuolten valmiutta tehdä hyviä ja kannattavia sopimuksia, sekä sopimuksen laatimiseen liittyvien asiakokonaisuuksien hallitsemista. Neuvottelutilanteet ja niiden hoitaminen ovat myös tärkeä osa sopimusosaamista. Edellä mainittuja osaamisalueita voidaan tarkastella sekä yksilötason osaamisena tai yritystason osaamisena. Sopimushallinnalla tarkoitetaan yrityskohtaista toimintamallia eli sitä miten yrityksen sopimusten kokonaisvaltaista järjestämistä hoidetaan ja hallitaan ja minkälaisia apuvälineitä sopimusten ja sopimusprosessien hallinnassa hyödynnetään.

Tiedot sopimuksista, sopimusriskien hallinnasta ja sopimusosaamisesta hankin perehtymällä alan kirjallisuuteen, lehtiartikkeleihin, aikaisempiin sopimuksista ja sopimisesta tehtyihin tutkimuksiin ja kirjoituksiin. Laajensin tietämystäni Internetin kautta löytyvällä aineistolla. Käytin muun muassa Finlex:n (Oikeusministeriön omistama, Editan ylläpitämä oikeudellinen sivusto), Laki24:n (Suomen johtava lakitietoa tarjoava verkkopalvelukokonaisuus), Tieke:n (Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus ry) sekä PK-RH:n (valtion teknillisen tutkimuslaitoksen VTT:n ylläpitämä pk-yritysten riskienhallintafoorumi) sivustoilta saamaani tietoa. Tietoa sain myös Gastronautti Oy:n omilta kotisivuilta sekä tutustumalla yrityksen sopimushallintaan. Oman työelämän kokemuksen, havainnoinnin sekä kvalitatiivisten haastattelujen avulla hankittiin tutkimusaineistoa esimerkkiyrityksestä.

Haastattelin työtäni varten yrityksen myyntijohtajaa Mika Tunturia ja yrityksen toimitusjohtajaa Jani Penttilää. Haastatteluteemoina olivat: minkälaisia kokemuksia

yrityksellä sopimusverkoston jäsenenä on, minkälaisia sopimuksia yrityksellä on, miten sopimuksetekotilanteet ja mahdolliset neuvottelutilanteet hoidetaan, käyttääkö yritys valmiita sopimus pohjia, miten sopimushallinnasta huolehditaan ja niin edelleen. Haastattelut suoritettiin teemahaastatteluina. Teemahaastattelu tarkoittaa haastattelutilannetta, jossa tutkija esittää pääasiassa avoimia kysymyksiä, eli sellaisia joihin ei ole valmiita vastausvaihtoehtoja. Sopimuksiin liittyvää lähdeaineistoa löytyi riittävästi, eikä sen suhteen tutkielmaa tehdessä syntynyt ongelmia. Myös se tietämys, jonka olen sopimusoikeuden ja kansainvälisen sopimusoikeuden kursseilta saanut, on ollut apuna opinnäytetyöni tekemisessä. (Uusitalo 1991, 89-91.)

Opinnäytetyössä käyttämäni tutkimusmenetelmä on tapaustutkimus (case study). Luon kattavan kuvan sopimuksista, sopimisesta ja näiden tärkeydestä perehtymällä kirjalliseen materiaaliin sekä käyttämällä apuna omaa havainnointiani ja toteuttamiani haastatteluja. Haastattelut olivat työni kannalta tärkeitä, sillä niiden avulla sain tietoa käytännön sopimustoiminnasta ja ajan tasalla olevaa tietoa Gastronautti Oy:n sopimuksista ja sopimuskäytännöstä. (Uusitalo 1991, 89-90).

2 SOPIMUSTEN ROOLI YRITYKSEN LIIKETOIMINNASSA

2.1 Gastronautti Oy:n esittely

2.1.1 Historiaa ja nykypäivää lyhyesti

Alun alkaen idea Gastronautista syntyi ja aloitti toimintansa Helsingissä tammikuussa 2003. Yrityksen konseptina oli antaa ihmisille mahdollisuus tilata palveluja ja tuotteita puhelimella tai Internetin kautta, olipa syynä sitten kiire töissä, sairaus, huono ilma tai vaikkapa illanistujaiset kotona. Tarkoituksena oli rakentaa tehokas logistinen järjestelmä, joka olisi nopein ja edullisin ratkaisu asiakkaille. Gastronautti Oy:n Franchising yhtiöitä olivat Tampereen Gastronautti, joka aloitti toimintansa tammikuussa 2005 sekä maaliskuussa 2006 aloittanut Turun Gastronautti. (Tunturi 10.10.2009).

Heinäkuussa 2007 Gastronautti Oy hakeutui konkurssiin. Syyskuussa 2007 Turun Gastronautti osti yhdessä rahoittajien kanssa Gastronautti Oy:n konkurssipesän ja alas ajetun Tampereen Gastronautin tarpeistot pois. Tavoitteeksi asetettiin Helsingin ja Tampereen avaaminen uudelleen helmimaaliskuussa 2008. Toiminnalle päätettiin hakea tehoja organisaation, logistiikan ja markkinoinnin uudistamisella. (Tunturi 10.10.2009).

Viime vuosien aikana Gastronautin toiminta on kasvanut ja tehostunut entisestään. Palvelukonsepti ja perus toiminta-ajatus ovat säilyneet samoina, vaikka uudistuksia ja verkostoitumista yrityksessä on tapahtunut paljon. Gastronautti pyrkii kehittämään palveluaan joka päivä vastaamaan paremmin ihmisten erilaisia tarpeita. Palvelu on laajentunut uusiin kaupunkeihin ympäri Suomen. Tällä hetkellä uusia toimintakaupunkeja on avattu Ouluun, Kuopioon, Jyväskylään. Lisäksi toimintaa on laajennettu Espooseen ja Vantaalle. Ennen laajentumista Gastronautti toimi Turussa, Tampereella ja Helsingissä. (Tunturi, 10.10.2009).

2.1.2 Gastronautin palvelukonsepti

Gastronautti Oy on nopean toiminnan pienlogistiikkayhtiö, joka palvelee sekä yksityistä että julkista sektoria monipuolisilla takeaway, lähetti- ja kuljetuspalveluilla. Yrityksen palvelukonseptina on muun muassa tarjota ravintolaruokien kotiinkuljetuksia sekä yrityksille että yksityishenkilöille esimerkiksi kotiin tai työpaikalle. Gastronautti hoitaa lähettipalveluna myös muita juoksevia asioita ja kuljetuspalveluita nopeallakin varoitusaajalla. Jokaisessa toimintakaupungissa on Gastronautin yhteistyökumppaneina laaja valikoima erilaisia ravintoloita, joista asiakkaan on mahdollista tilata ruokansa Gastronautin kautta kotiin kuljetettuna. (Gastronautti Oy 2010 [viitattu 4.1.2010]).

Palvelutuotteita ovat vakiokuljetukset, lähi- ja kaukoaluekuljetukset sekä pikatoimitukset. Kalusto mahdollistaa myös kylmäkuljetukset. Gastronautin erityinen vahvuus on nopea reagointiaika, mikä tarkoittaa sitä, että kaikki Gastronautin kuljetukset ovat aina pikatoimituksia, riippumatta siitä viedäänkö tuotteita lähelle vai kauas. Lähettipalvelu on palvelutuotteista vaikein palvelu myydä, sillä kuljetusala on hyvin kilpailutettu. Kuljetusalan yrityksiä on paljon ja kilpailu niiden kesken kovaa. Gastronautti myy ja toimittaa verkkokauppansa kautta tuotteita yritysten tarpeisiin. Valikoimaan kuuluvat: kauppakassit, toimistotarvikkeet, liikelahjat, ravintolaruokatoimitukset, kokouskahvitukset, catering, hedelmäkorit ja juomakaapit. (Gastronautti Oy 2010 [viitattu 4.1.2010]; Penttilä 13.1.2010).

Yhteistyössä Turun osuuskaupan (TOK) kanssa Gastronautti on avannut uuden Kauppakassi-verkkokaupan. Verkkokaupan kautta on mahdollisuus tilata kotiin kuljetettuna S-ryhmän Sale myymälän valikoimaan kuuluvia ruoka- ja kodintarvikeostoksia. Tuotteiden hinnat ovat samat kuin Sale-myymälän normaalihinnoilla. (Gastronautti Oy 2010 [viitattu 4.1.2010]).

Verkkokauppa tarjoaa asiakkaille myös mahdollisuuden muokata ravintola-annoksia asiakkaan omien mieltymysten mukaan. Gastronautti Oy on myös ottanut käyttöön verkkomaksuominaisuuden, mikä helpottaa tilauksen tekoa netissä entisestään.

Verkkokaupan kautta asiakas pystyy myös määrittelemään itse toimitusaikansa ja haluamansa toimituspäivän.

Gastronautin liiketoiminnan neljä tärkeintä osa-aluetta ovat kuluttajapalvelut, lähetti- ja kuljetuspalvelut yrityksille ja yhteisöille, liiketoimintapalvelut yrityksille sekä julkishallinnon palvelut. Kuluttajille tarjottavia palveluita sääntelee kuluttajansuojalaki (Kuluttajansuojalaki 20.1.1978/38), mikä suojaa kuluttajaa ja asettaa rajat, joiden mukaan kuuluu ja saa toimia. Yrityksille tarjottavia palveluita sääntelevät yleiset sopimusehdot, muuten sopiminen on vapaampaa kuin kuluttajan ja yrityksen välisessä kaupankäynnissä. (Kuluttajansuojalaki).

Julkishallinnon asiakkaana Gastronautti Oy:llä on Turun kaupunki. Gastronautti hoitaa Turun kaupungin kodinhoidontuki ateriapalvelut eli ruokatoimituksia esimerkiksi vanhuksille. Julkishallinnon kanssa tehdyt palvelusopimukset syntyvät aina tarjouskilpailun perusteella. Julkishallinnon palvelun tai tavarankäynnin hankinnassa on mukana neljä vaihetta: tarjouspyynnön valmistelu, kilpailutus, päätöksen tekeminen sekä sopimuskausi, joka voi olla useamman vuoden mittainen. Oleelliset ratkaisut tehdään valmisteluvaiheessa, jossa lyödään lukkoon niin laatuvaatimukset kuin kilpailun pelisäännöt. Julkishallinnon tekemää palveluiden ja tavaroiden hankkimista sääntelee hankintalainsäädäntö (Laki julkisista hankinnoista 30.3.2007/348). Kaupungin kanssa yhteistyön tekeminen ja sopiminen on siis paljon säännellympää ja motimutkaisempaa kuin yritysten ja kuluttajien kanssa. (Laki julkisista hankinnoista; Penttilä 13.1.2010; Kuntalehti [viitattu 11.1.2010]).



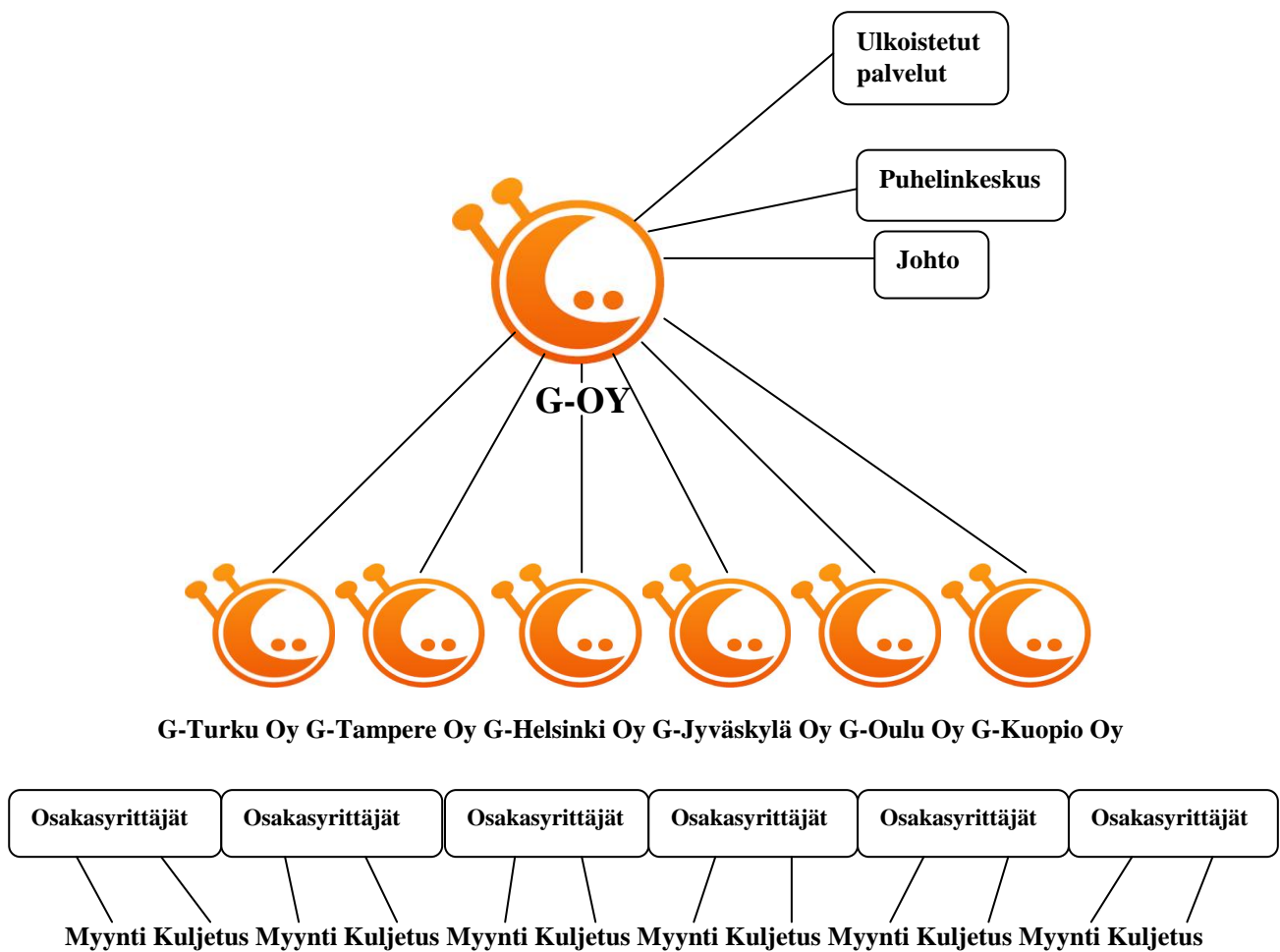
Kuva 1. Gastronautti Oy:n logo

2.1.3 Gastronautin organisaatio ja sen sopimukset

Gastronautin organisaatio koostuu emoyhtiöstä ja kuudesta tytäryhtiöstä (kuvio 1). Osakasyrittäjät vastaavat oman kaupunkinsa toiminnasta. Toimintakaupungeja Gastronautilla on kuusi kappaletta. Osakasyrittäjiä on yksi tai kaksi joka paikkakunnalla jossa Gastronautti toimii. Gastronautin emoyhtiön ja tytäryhtiöiden välillä solmitaan aina kolme eri sopimusta: franchisingsopimus, osakassopimus ja työsuhdesopimus. Franchising on lyhyesti sanottuna menettely, jossa yrittäjä hankkii oikeuden käyttää tavaramerkkiä ja testattuja hyväksi koettuja menetelmiä harjoittamassaan yritystoiminnassa. Franchisingsopimus solmitaan emoyhtiön ja tytäryhtiöiden kesken. Emoyhtiö antaa yrittäjille siis oikeudet käyttää Gastronautin tietojärjestelmiä, logoa ja muita menetelmiä. Emoyhtiön ja tytäryhtiön välillä on tiukat ehdot. Franchisingopimus sitoo osakasyrittäjät Gastronautin toimintaan ja suojaavat samalla emoyhtiötä ja Gastronautti brändiä. Osakassopimukset solmitaan Gastronautti Oy:n ja osakasyrittäjien kesken ja työsuhdesopimukset tytäryhtiön ja osakasyrittäjien välillä. (Penttilä 10.10.2010).

Gastronautti Oy:n tytäryhtiöitä ovat: G-Turku Oy, G-Tampere Oy, G-Helsinki Oy, G-Jyväskylä Oy, G-Oulu Oy ja G-Kuopio Oy. Gastronautti Oy:n ja tytäryhtiöiden välillä on myynti- ja kustannustavoitteet, joista osakasyrittäjä on velvoitettu rapotoimaan noin kerran viikossa emoyhtiö Gastronautti Oy:lle. Jokainen tytäryhtiö koostuu kahdesta osakasyrittäjästä, joista toinen vastaa tytäryhtiön myynti- ja toinen kuljetusasioista. Myyntiasioista vastaava osakasyrittäjä rapotoi suoraan myyntijohtajalle ja kuljetusasioista vastaava osakasyrittäjä kuljetusjohtajalle. (Penttilä 13.1.2010).

Emoyhtiön ja tytäryhtiöiden lisäksi Gastronautti Oy:n organisaatioon kuuluvat tilauskeskus, yrityksen johto ja ulkoistetut palvelut. (Penttilä 13.1.2010).



Kuvio 1. Gastronautin organisaatiokaavio

2.2 Gastronautin sopimusverkosto

Gastronautti Oy:n toiminta perustuu ravintoloiden ja muiden yritysten kanssa tehtyihin sopimuksiin. Nämä muut yritykset voidaan jakaa yhteistyökumppaniyrityksiin ja asiakasyrityksiin. Asiakasyritys on yritys, joka tilaa palveluita Gastronautilta. Useilla, nykypäivänä jo lähes kaikilla Gastronautin asiakasyrityksillä on laskutus sopimus Gastronautin kanssa. Gastronautin yhteiskumppaneita ovat kukkakaupat, ruokakaupat, hedelmäkauppiat, muut kuljetusliikkeet ja niin edelleen. Gastronautin sopimusverkosto koostuu edellä mainituista yhteistyöravintoloista ja muista yrityksistä, joista Gastronautti suorittaa toimituksia (ravintolatilauksia tai lähettipalveluita) asiakasyrityksille (kuvio 2). Gastronautti toimii siis tämän palveluketjun niin sanottuna välikätenä ravintoloiden tai yhteistyöyritysten ja asiakasyritysten välillä. Yritys toimittaa ravintoloista ruokaa asiakkaille lounasaikaan, hoitaa lähettipalveluna yrityksen

juoksevia asioita, auttaa kiireen keskellä ja yllätyspalaverien tarjoiluiden hankkimisessa ja toimittamisessa. (Tunturi 10.10.2009).



Kuvio 2. Gastronautin sopimusverkosto

Ravintolat/Yhteistyöyritykset ↔ GASTRONAUTTI ↔ Asiakasyritykset

Sopimusten hallinta Gastronautin kaltaisessa yrityksessä on hyvin tärkeää. Kaikkien yhteistyö-/sopimuskumppaneiden kesken on säilytettävä luottamukselliset ja toimivat suhteet, sillä jos sopimusverkoston yksikin osa alkaa takkuilemaan eikä toimi odotetulla tavalla, se vaikuttaa heti muihin osapuoliin aiheuttaen rahallisia ja toiminnallisia ongelmia. Sopimusverkoston suhteet perustuvat luottamukselle ja Gastronautin rooli on tässä suuri, sillä yritys toimii sopimusverkostossa asiakkaiden ja yhteistyöyritysten välissä. Gastronautti on tämän sopimusverkoston keskus. Verkostotoiminta on tässä esimerkissä monenkeskistä. Kriittisiä tekijöitä tällaisille monenkeskisille verkostoille ovat tietotaito, nopeus ja jo edellä mainittu, luottamus. (Toivola 2006, 14-18, 25-29).

Gastronautin ja ravintoloiden verkostoituminen on tavallaan strategista kumppanuutta, sillä yhteistyön myötä molemmat tahot tavoittelevat taloudellista etua ja kilpailukykyä edistämistä. Gastronautin kautta ravintola saa lisää myyntiä ja uusia asiakkaita sekä tunnettuutta. Näin ravintola saa asiakkaikseen myös ne ihmiset, jotka eivät työpaikaltaan tai kotoaan käsin muuten pääsisi nauttimaan ravintolan tarjonnasta. Gastronautti mahdollistaa tämän toimittamalla ravintolan annoksia lämpiminä suoraan asiakkaiden koteihin tai työpaikoille. (Tunturi 10.10.2009; Toivola 2006, 14-18, 25-29).

2.3 Gastronautti Oy:n eri sopimustyytit

Sopimuksia Gastronautin ja asiakasyrityksien välillä voi kuvata ”*yksisuuntaiseksi*”. Näillä *yksisuuntaisilla* sopimuksilla tarkoitetaan tässä yhteydessä lähettipalvelua ja muita palveluita, joita Gastronautti asiakkailleen tarjoaa ja toimittaa. *Yksisuuntaiset* sopimukset asiakasyritysten kanssa syntyvät asiakkaan hyväksyttyä Gastronautin tarjoaman hinnaston mukaisen palvelun tai tarjouksen. Lähettipalveluna toimitettavat tilaukset hoituvat siis *yksisuuntaisesti*: Gastronautti tarjoaa palvelunsa yritysten ja yksityisten henkilöiden käyttöön ja asiakas joko päättää käyttää palvelua hyväksymällä Gastronautin hinnaston ja toimitusehdot tai jättää palvelun käyttämättä. Tehdessään tilauksen asiakas hyväksyy toimitusehdot ja sitoutuu maksamaan Gastronautin palveluista voimassa olevan hinnaston mukaisesti, kuljetusmaksun sekä muut kustannukset. Tilauksen tekeminen toimii siis todisteena tarjouksen hyväksymisestä. Näin syntyy sopimus asiakasyritysten kanssa. Vaikka jokaisesta toimituksesta ei mitään erillistä sopimusasiakirjaa laaditakaan, sopimus Gastronautin ja tämän palveluja käyttävän yrityksen välillä on olemassa. (Tunturi 10.10.2009).

Asiakasyritysten ja Gastronautin välillä solmitaan usein myös laskutussopimuksia, mikä helpottaa yritysten tilaamista ja toimitusten vastaanottoa. Yritys maksaa tilaamansa tuotteet ja kuljetuksen yleisesti kerran kuussa koontilaskuna. Laskutussopimukset tehdään aina kirjallisesti.

Sopimukset yhteistyöravintoloiden kanssa ovat laajempia ja moniulotteisempia kuin edellä mainitut asiakasyritysten kanssa syntyvät sopimukset. Ravintoloiden kanssa aloitettu yhteistyö perustuu jossain tapauksissa ja asiasta erikseen niin sovittaessa ensin määräaikaan sopimukseen. Määräajan jälkeen palataan asiaan, joko puhelimitse tai kasvotusten ravintolan omistajan tai sopimuksesta vastaavan henkilön kanssa ja katsotaan yhdessä toimiiko molempien mielestä yhteistyö halutulla tavalla. (Tunturi 10.10.1009).

Usein ravintoloiden kanssa saadaan sovittua heti neuvotteluiden päätteeksi kirjallinen sopimus, joka sisältää kuukauden (30 vrk) irtisanomisajan. Tällöin yhteistyö siis jatkuu niin kauan kunnes toinen sopijapuolista tekee tahdonilmaisun sen purkamisesta. Näitä on kuitenkin vuositason Tunturin mukaan vain noin viisi prosenttia

yhteistyöravintoloista. Usein näissäkin tapauksissa, kun sopimuksen irtisanomisilmoitus tulee ravintolan taholta, saatetaan pitää neuvottelu irtisanomisen syystä ja hakea mahdollisia ongelmanratkaisukeinoja, jotta sopimusta saataisiin jatkettua ja irtisanomisen ei tarvitsisi tulla kyseeseen. (Tunturi 10.10.2009).

Gastronautin ja ravintoloiden välille syntyneet sopimukset ovat yleensä aina pitkäaikaisia. Tämä johtuu siitä, että ravintolalle sopimus Gastronautin kanssa on hyvin "edullinen". Sopimus ei synnytä jatkuvia kustannuksia. Jos kauppa ei käy, se ei aiheuta kummallekaan osapuolella mitään kuluja. Gastronautti tarjoaa laskutussopimuskumppanille täyden tukensa ja osaamisensa laskutukseen liittyvissä asioissa. Gastronautti suorittaa laskun teon itse ravintoloille ravintoloiden puolesta. Gastronautti luo siis ravintoloiden puolesta laskut, jotka ravintolan tulisi laskuttaa Gastronautilta. Näin ravintolan ei tarvitse itse käyttää aikaa laskujen tekoon. Ravintolat vain tarkistavat ja hyväksyvät laskun. Laskutus Gastronautin ja ravintoloiden välillä hoituu sopimuksen mukaan viikoittain tai kuukausittain. Näin raha saadaan nopeasti liikkeelle. (Tunturi 10.10.2009).

2.4 Sopimukset liiketoiminnan mahdollistajina

2.4.1 Gastronautin sopimuskäytäntö

Gastronautin ollessa toimintansa alkumetreillä, joitain sopimuksia muiden yritysten kanssa syntyi konkludenttisesti eli hiljaisesti. Konkludenttinen sopimus tarkoittaa hiljaiseen yhteisymmärrykseen perustuvaa sopimusta. Konkludenttinen sopimus voi syntyä esimerkiksi tilanteessa, jossa osapuolet ovat käyneet pitkälle edenneitä sopimusneuvotteluja ja ryhtyneet toimimaan sopimuksen mukaisesti ilman, että sopimusta on koskaan viimeistelty. (Haapio ym. 2008,7.)

Liiketoiminnan laajentuessa ja sopimuskäytännön vakiintuessa konkludenttiset sopimukset muutettiin kirjallisiksi. Gastronautin sopimuksia voisi kuvata kirjallisiksi ja

asiakassopimuksia yksisuuntaisiksi. Kaikki sopimukset tehdään nykyään Gastronautissa aina kirjallisesti. Gastronautin sopimuskäytäntö on vuosien varrella kehittynyt ja muutosten myötä sopimusosaaminen ja maine sopimuskumppanina on tullut varmemmaksi. (Tunturi 10.10.2009).

Ennen Gastronautin sopimusjärjestelmän uudistumista, Gastronautin sopimusjärjestelmä sisälsi niin sanotun pakkomyynnin. Vanhan järjestelmän mukaan ravintolan, joka solmi Gastronautin kanssa sopimuksen, oli pakko sitoutua ostamaan myös joka kolmas kuukausi ilmestyvästä Gastronautti Menu- mainoslehdessä mainostilaa. Nykyään sopimukset ravintoloiden kanssa perustuvat komissiopalkkioon. Lisäksi Gastronautti veloittaa asiakasyrityksiltään toimituksesta kuljetusmaksun, mikä määräytyy kilometripohjaisen veloituksen mukaan; kuljetusmaksuun vaikuttaa siis toimituspaikan etäisyys. Nykyisin sopimus ilman pakkomyyntilauseketta on ravintoloille paljon riskittömämpi kuin ennen. Ravintola taikka muu yritys saa edelleen osallistua omalla mainoksellaan tai ruokalistallaan Gastronautti Menu-mainoslehteen, mutta sitä ei enää edellytetä sopimuksessa erikseen. Monet ravintolat saavat kuitenkin mainoslehden kautta lisää haluamaansa näkyvyyttä ja siksi ainakin suuremmat ketjut ovat aina olleet mainoslehden teossa mukana. (Tunturi 10.10.2009).

Mika Tunturi pitää Gastronautin yrityksen nykyisiä sopimusmalleja toimivina ja asianmukaisina. Asiat, joita sopimuksilla tavoitellaan, ovat Tunturin mielestä sopimuskumppaneiden molemminpuolinen suoja irtisanomista vastaan. Sopimus suojaa tätä kautta yritystä myös yllättäviltä riskeiltä ja yllätyksiltä. (Tunturi 10.10.2009).

Gastronautti joutuu jonkin verran lähettämään yritysten ja ravintoloiden perään muistutuslaskuja. Myöhästyneistä laskuista johtuvat luottotappiot ovat kuitenkin olleet hyvin vähäisiä. Mikä osoittaa sen, että sopimusasiat ovat onnistuneet ja toimineet puolin ja toisin halutulla tavalla. Gastronautti on myös suhteellisen vähän joutunut turvautumaan varsinaisiin perintätoimiin. Näissäkin tapauksissa usein on ollut kyseessä konkurssiin menneet yritykset. (Tunturi 10.10.2009).

Parannettavaa Gastronautin sopimuskäytännössä olisi vielä toimitusehtojen laadinnassa. Jokaiselle tarjottavalle palvelulle, kuten lähettipalveluille, kauppakassitoimituksille ja niin edelleen tulisi olla erilaiset ja taskasti yksilöidyt toimitusehdot. Tällä hetkellä yritys käyttää lähes kaikessa toiminnassaan yleisiä toimitusehtoja, mutta ne tulisi räätälöidä tarkemmin jokaiselle Gastronautin liiketoiminnan osa-alueelle sopiviksi - oli kyse sitten kuluttajien, yritysten tai julkishallinnon kanssa solmituista sopimuksista. (Penttilä 13.1.2010).

2.4.2 Sopimukset osana yrityksen kilpailukykyä ja yritysten välistä luottamusta

Hyvät sopimukset yritysten välillä tukevat liiketoiminnalle asetettuja tavoitteita, edistävät asiakastyytyväisyyttä ja auttavat pitämään kustannukset kurissa. Sopimukset ovat yritysten välisen kaupankäynnin pelisääntöjen rakentajia. Niiden avulla on tarkoitus saavuttaa ja säilyttää yhteisymmärrys osapuolten kaupan keskeisistä asioista. Sopimusten avulla turvataan kaupan toteutuminen ja lyödään lukkoon tehtävien, vastuiden ja kustannusten jako sopijaosapuolten välillä. Sopimuksilla on siis erittäin suuri rooli yrityksen liiketoiminnassa. Yritysten toiminta rakentuu sopimusten ympärille ja sopimukset määrittävät osapuolten vastuiden rajat. (Haapio ym. 2008, 4).

Gastronautille yritysten väliset (B-to-B) sopimukset ovat tärkeitä. Sopimuksilla luodaan pelisäännöt ja asetetaan rajat yritysten väliselle toiminnalle. Tunturin mielestä sopimukset vähentävät riskejä ja esimerkiksi palvelualan liiketoiminnassa - kuten tietysti minkä alan liiketoiminnassa tahansa - kirjallinen sopimus on aina elintärkeä muistia. Gastronautti toimii palveluntarjoajana ja asiakasyritys palvelunkäyttäjänä. Lähes kaikilla yrityksillä, jotka käyttävät Gastronautin palveluita, on laskutussopimus Gastronautin kanssa. (Tunturi 10.10.2009).

Kun Mika Tunturilta kysyttiin, minkälainen maine Tunturin mielestä Gastronautilla yhtenä sopimusverkoston jäsenenä on ja onko jotain tiettyjä hyviä tai huonoja kokemuksia jäänyt mieleen sopimuskumppaneiden kanssa yhteistyötä tehdessä, vastasi hän näin: ”Vanhan järjestelmän kanssa huonoja kokemuksia syntyi välillä. Vanhassa sopimusjärjestelmässä sopimuksiin kuului pakkomyynti. Nykyään sopimus Gastronautin kanssa on siis paljon riskittömämpi. Ravintola saa Gastronautin kautta

lisää myyntiä ja näkyvyyttä. Menulehteen saa edelleen osallistua omalla mainoksellaan tai ruokalistallaan, mutta se on täysin vapaaehtoista. Yleisesti Gastronautin ja ravintoloiden kesken on hyvä henki saatu säilymään koko sopimuksen elinkaaren ajan. Hyvin vähän on ollut huonoja kokemuksia, varsinkin edellä mainitun pakkomyynnin jäätyä pois Gastronautin sopimuskäytännöstä.” (Tunturi 10.10.1009).

Sopimuksilla pystytään myös hallitsemaan laatua, kustannuksia ja toimitusten täsmällisyyttä. Liiketoiminnan verkostoitumisen myötä on syntynyt uusia tarpeita erilaisille sopimuksille. Yritykset pyrkivät lisäämään tehokkuuttaan ulkoistamisen ja muiden yritysten välisen yhteistyön avulla. Tällöin tarvitaan yhteiset toimintatavat ja selkeät pelisäännöt. Sopimukset toimivat suunnittelun, aikataulutuksen, ohjauksen ja toteutuksen työkaluina ja tiedon lähteinä. Tämän vuoksi, jos sopimukseen sisältyvä informaatio on puutteellista tai virheellistä, aiheutuu helposti ongelmia oman yrityksen sisällä sekä muiden yhteistyö yritysten kesken. Lisäksi puuttuvien tietojen hankkimiseen ja virheellisten tietojen oikaisemiseen kuluu aikaa. Sopimukset ja niiden valmistelu toimivat parempien kauppojen ja yhteistyön mahdollistajina, sekä parhaimmillaan parantavat yrityksen tulosta ja kilpailukykyä. (Pohjonen 2002, 4-5).

3 SOPIMUKSET OIKEUDELLISESTA NÄKÖKULMASTA

3.1 Sopimus ja sopimuksen syntyminen

Sopimustoiminta on liiketoiminnan ydinaluetta, sillä liiketoiminnan suuntaviivat määritellään sopimuksin. Sopimuksen tarkoitus on osapuolten oikeuksien, velvollisuuksien ja riskien säätely. Sopimuksen tärkein tehtävä on sitoa ja määrittää osapuolet. Sopimuksen sitovuus merkitsee sitä, että sopimuksen rikkovaa sopijapuolta uhkaa oikeudelliset sanktiot. Sopimus on kaksipuolinen oikeustoimi. Sopimuksessa vaaditaan molempien osapuolien myötävaikutus. Monesti sopimuksessa voidaan erottaa kaksi oikeustointa: tarjous sopimuksen tekemisestä ja tarjoukseen annettu vastaus. (Jaakkola & Sorsa 2005, 8; Saarnilehto 2009, 5.)

Monissa yrityksissä tehdään lähes päivittäin lukuisia kauppvoja ja hankintoja. Niitä ovat edeltäneet tarjouspyynnöt, tilaukset ja tilausvahvistukset ja muut kaupankäyntiin liittyvät asiakirjat, joita ihmiset eivät aina edes miellä sopimuksen osiksi. Tästä syystä asiakirjoihin liittyviä riskejä ei aina huomata. Harva tarjouksen tai tilauksen tekijä tai niihin vastaaja ajattelee tekevänsä sopimuksia. Monien mielestä sopimus tarkoittaa allekirjoitettua asiakirjaa eli sopimusasiakirjaa, jonka otsikko on ”sopimus”. Usein henkilöstön näkökulmasta sopimukset ovat vain kauppatapahtuman asiakirjoja ja erilaisia tarpeettomia lomakkeita. Sopimus on kuitenkin tehokas riskienhallinnan väline ja osa sopimusosapuolten keskinäistä vuorovaikutusta. Siksi henkilökunnan tietämys onkin tärkeässä asemassa, kun sopimuksia syntyy jatkuvasti ja ne ovat osa yrityksen jokapäiväistä toimintaa. Selkeät sopimukset toimivat sekä sisäisen että ulkoisen viestinnän apuvälineinä. Tätä sopimuksen roolia voidaan parantaa esimerkiksi henkilöstön sopimustaitoja kehittämällä. (Jaakkola & Sorsa 2005, 8-9; Hemmo 2008, 26).

Sopimuksen solmimisesta säädetään yleisesti Oikeustoimilaissa (laki varallisuus oikeudellisista oikeustoimista 13.6.1929/228). Sen mukaan sopimus syntyy tarjouksen ja siihen annetun hyväksyvän vastauksen tuloksena. Vastaus tarjoukseen on myös annettava oikeassa määräajassa. Tarjouksen tekijä vapautuu siis tarjouksestaan,

ellei vastaus tule hänelle määräajassa. Jos vastaus ei saavu oikeassa ajassa, tarjous raukeaa. Tarjous ja vastaus voidaan antaa myös sähköisesti tietojärjestelmän välityksellä. Kuitenkin vastaus, mikä poikkeaa alkuperäisen tarjouksen ehdoista, tulkitaan taas uudeksi tarjoukseksi, johon jäädään odottamaan vastapuolen reaktiota. Samoin vastaus, joka saapuu liian myöhään, katsotaan vastauksen antajan uudeksi tarjoukseksi. Tarjoukseen voidaan myös mahdollisesti lisätä sanat ”sitoumuksetta” tai ”velvoituksetta”. Tällä tarkoitetaan, että tarjouksen tekijä ei halua olla sidottu tarjoukseen. Tällöin kyse ei ole oikeustoimilaissa tarkoitettusta tarjouksesta, vaan se tulkitaan toiselle osapuolelle annetuksi kehotukseksi tehdä tarjous. (Haapio ym. 2008, 8-10; Jaakkola & Sorsa 2005, 40; Oikeustoimilaki).

Kun sopimuksia tarkastellaan sopimusoikeuden näkökulmasta, sopimuksen syntymiseen ei siis tarvita mitään tiettyä sopimusasiakirjaa, niin kuin usein ajatellaan. Sitova sopimus voi syntyä esimerkiksi sähköpostivaihdon tai asiakirjaketjun (tarjous ja tilaus) kautta. Tällöin korostuu henkilökunnan tietämys sähköpostin tai muun viestimen välityksellä tapahtuvan kirjeenvaihdon sitovuudesta. Sähköpostia ja muita asiakirjoja käsittelevän henkilön tulisi olla selvillä sopimuksen syntyntavoista, jotta kiusallisilta väärinkäsityksiltä välttyttäisiin. (Pohjonen 2002,13; Hemmo 2008, 73-74).

Käytännössä laajempien sopimusten syntymiseen tarvitaan kuitenkin monivaiheiset sopimusneuvottelut. Neuvottelujen kuluessa on mahdotonta eritellä osapuolten esittämiä tarjouksia ja vastauksia. Tällöin sopimus syntyy vasta, kun sopimus on allekirjoitettu tai osapuolet muuten katsovat sopimuksen syntyneen. Sopimusoikeuden lähtökohtana on, että sopimuksessa sovittuja asioita noudatetaan. Sopimus siis sitoo sen osapuolia niin kauan kuin se on voimassa. Sopimukset luovat sopijaosapuolille velvoitteita ja määrittelevät mitä kunkin osapuolen tehtäviin kuuluu. Sopimusrikkomuksien varalta sopimusoikeuden normit tarjoavat erilaisia ratkaisumalleja. Yleensä sopimuksen voimassaolo päättyy, kun sopimuksen mukaiset velvoitteet ovat puolin ja toisin täytetty. (Pohjonen 2002,13; Hemmo 2008, 73-74).

Muuttuneet olosuhteet vaikuttavat myös sopimukseen ja niillä on myös sopimusoikeudellinen merkitys. Olosuhteen muutoksista huolimatta, sopimus sitoo

osapuolia. Vaikka muutokset saattavat johtaa siihen, ettei sopimus enää hyödytä tai että se on muuttunut epäedullisemmaksi kuin alun perin on ollut tarkoitus. Sopimus sitoo, vaikka asiat toteutuisivatkin eri tavalla kuin sopijaosapuolet sopimusta solmiessaan olivat kuvitelleet. Sopimukseen voidaan ottaa ehto, jonka perusteella sopimusta on päivitettävä ja muutettava aina olosuhteiden mukaiseksi. Näin olosuhteiden muutokseen on mahdollista varautua ennakolta. Sopimukseen voidaan myös määritellä, mitkä tekijät johtavat sopimuksen ja sen ehtojen tarkistamiseen. (Saarnilehto 2009, 179-180).

3.2 Sopimusten oikeudellinen merkitys liiketoiminnassa

3.2.1 Sopimusvapaus

Sopiminen perustuu sopimusvapauteen. Sopimusvapaus on Suomen ja useimpien muidenkin maiden sopimusoikeuden perusta. Sopimusvapaudella tarkoitetaan vapaaehtoisuuteen perustuvaa tahdonilmaisua. Sopimusvapaus sisältää seuraavat kohdat: päätäntäväpaus eli osapuolilla on mahdollisuus valita itse, solmiiko sopimuksen vai ei. Valintavapaus antaa vapauden valita kenen kanssa sopimuksensa solmii. Sisältövapaus takaa osapuolille mahdollisuuden päättää vapaasti mistä sovitaan, eli esimerkiksi hinnasta ja muista sopimusehdoista. Muotovapaus eli missä muodossa sopimus tehdään. Sopimus voi siis olla tilanteesta riippuen suullinen tai kirjallinen, muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta (esimerkiksi testamentti). Lisäksi sopimuksilla on purkuvapaus eli vapaus purkaa sopimus ja olla jatkamatta sitä, laillisin keinoin. Osapuolilla on myös vapaus sopia riitojen ratkaisemisesta. (Saarnilehto 2009, 37-38).

Yritysten välisen kaupankäynnin pääsääntönä toimii siis edellä mainittu sopimusvapaus. Yritykset voivat itse päättää kenen toisen kanssa sopimuksia tekevät ja millaisia sopimuksia tekevät. Lisäksi sopimusehdot voidaan laatia sellaisiksi, että ne sopivat mahdollisimman hyvin yritysten tarkoitusperiin, muutamia pakottavan lainsäädännön rajoituksia lukuunottamatta (esimerkiksi verolaki ja kuluttajansuojalaki). Pakottavia normeja ei voi syrjäyttää sopimuksella. (Haapio ym. 2008, 4.)

3.2.2 Erilaisia sopimustyypppejä

Oikeustoimilain sopimus on sitova, oli se sitten solmittu *suullisesti* tai *kirjallisesti*. Molemmat velvoittavat periaatteessa yhtä paljon sopimuksen mukaisen suorituksen täyttämiseen. Sopimusoikeuden pääsääntönä on vapaamuotoisuus. Se tarkoittaa sitä, että laki ei määrää sopimuksen muotoa vaan yritykset voivat tehdä sopimuksensa parhaimmaksi katsomallaan tavalla ja sopijaosapuolille sopivassa muodossa. Sopimus voidaan tehdä siis joko suullisesti tai sähköisesti ja niin edelleen. Yleensä sopimukset kannattaa tehdä aina kirjallisesti. (Oikeustoimilaki).

Kirjallista sopimusta tarvitaan erityisesti silloin, kun osapuolten välille syntyy kiistaa jostakin sovitusta asiasta. Tällöin sopimusten tarpeellisuus konkretisoituu. Vaikka etukäteen tuntuisi turhalla ottaa kaikkia yksityiskohtia sopimukseen, voi tällä olla suurta merkitystä kiistan synnyttyä tai kiistan syntymisen ehkäisemiseksi. Kirjallisen sopimuksen laatiminen on aina suositeltavaa. Sopimuksessa määritellään tarkasti sopimusehdot, yrityksen oikeudet ja velvollisuudet. Kirjallisia sopimuksia käytetään näissä riitatilanteissa todistelu tarkoituksessa, jolloin sopimuksen sisältö voidaan tarkastaa ja todistaa toiselle osapuolelle jälkikäteen. Etenkin liikesopimuksissa on tavallista sopia siitä, että sitovan sopimuksen syntyedellytyksenä on kirjallinen muoto ja allekirjoitettu sopimusasiakirja. Osapuolet voivat sopia, että kirjallinen sopimus sisältää kaiken sovitun, eikä suullisesti mahdollisesti solmittuihin ehtoihin voi vedota mahdollisessa riitatilanteessa. Tällainen käytäntö vähentää sopimukseen liittyviä tulkintaristiriitoja ja riskejä. (Pohjonen 2002, 4-3).

Ennen varsinaisen sopimuksen syntyä on voitu tehdä neuvotteluvaihetta koskevia sopimuksia eli niin sanottuja *esisopimuksia*. Niissä tarkat ehdot sovitaan myöhemmin, mutta osapuolet kuitenkin sitoutuvat tekemään sopimuksen. Neuvottelutarjoukset eivät yleensä sido esittäjäänsä, jos ne eivät johda sopimukseen. Sellaisia ovat tyypillisesti sovintotarjoukset. Sopimustilanteessa voi syntyä myös *Hiljainen* eli *konkludenttinen* sopimus. Konkludenttinen sopimus voi syntyä esimerkiksi tilanteessa, jossa osapuolet ovat käyneet pitkälle edenneitä sopimusneuvotteluja ja ryhtyneet toimimaan sopimuksen mukaisesti ilman, että sopimusta on koskaan viimeistelty. (Haapio 2002, 3-4; Haapio ym. 2008, 7).

Yksi tapa jaotella sopimuksia on erotella ne *kuluttajasopimuksiin, elinkeinoelämän sopimuksiin, kertasopimuksiin ja kestosopimuksiin*. Muita mahdollisia jaottelutapoja voi olla esimerkiksi jako vastikkeellisuuden, syntyvän ja sopimuksen kohteen mukaan. (Halila & Hemmo 2008, 5,5,12).

Vakiosopimuksilla tarkoitetaan sopimuksia, jotka sisältävät ehdot, joita käytetään useissa yksittäisissä, eri osapuolten välillä tulevaisuudessa solmittavissa sopimuksissa. Vakioehdot eli yleiset sopimusehdot ovat usein toisen osapuolen yksin tai jonkin edunvalvontaorganisaation laatimat. Vakioehtojen käyttöön liittyvä yksi ongelma on se, että miten ne liitetään yksittäisen sopimuksen osaksi. Yksi liittämistapa on sisällyttää vakioehdot tarjoukseen ja sopimustekstiin, joka allekirjoitetaan. Tämä on ollut vakiintunut käytäntö perinteisin tavoin sopimuksia tehtäessä. Toinen tapa on laittaa sopimustekstiin viittaus yleisiin sopimusehtoihin, jotka voidaan antaa toiselle osapuolelle tai oletetaan, että tämän on helppo saada ne muuta kautta itselleen. Viittaus tulee tehdä niin, että vastapuoli havaitsee viittauksen ja hänellä on mahdollisuus tutustua vakioehtoihin ennen sopimuksen solmimista. (Halila & Hemmo 2008, 5,5,12).

3.2.3 Sopimusrikkomuksen seuraukset

Yksi merkittävä sopimukseen liittyvä ongelmatilanne on, kun osoittautuu, että sopimuskumppanin valinta on täysin epäonnistunut tai sopimuksen kohteen tai sen tuottaman hyödyn suhteen on tehty virhearviointi. Tällöin ongelmatilannetta selkeyttävät sopimukseen otetut sopimuksesta vetäytymistä tai sopimuskauden päättymistä koskevat menettelytapaohjeet. Nämä sopimussuhteen irtisanomista ja purkamista koskevat sopimusmääräykset toimivat riitatilanteiden pelisääntöinä. Ne ovat erityisen tärkeitä myös sen vuoksi, että niiden soveltaminen tulee ajankohtaiseksi yleensä tilanteessa, jossa osapuolten väliset suhteet saattavat olla jo varsin tulehtuneet. Valitettavasti neuvotteluosapuolilta sopimuksen teon alkunnostuksessa näiden kohtien laatiminen saattaa helposti unohtua. (Pohjonen 2002, 222).

Sopimuskumppani syyllistyy sopimusrikkomukseen, jollei hän täytä sopimusta lainkaan tai ei tee sovittua suoritusta sovitulla tavalla tai sovitun ajan kuluessa. Suoritushäiriö ilmenee, kun verrataan sopimuksessa määriteltyä suoritusta toteutuneeseen tai

toteutumatta jääneeseen suoritukseen. Sopimusrikkomus on sopijapuolen vastuulla oleva asia, usein tavaran virhe tai suorituksen viivästyminen. Sopimusrikkomus johtaa muun muassa kauppalain säännösten mukaan vakavimmissa tapauksissa sopimuksen purkamiseen. Purkaminen edellyttää yleensä, että sopimushäiriöllä on olennainen merkitys. Purkamisen seurauksena sopimuksen sitovuus lakkaa molempien sopijapuolten osalta. (Pohjonen 2002, 222).

Kauppalain mukaan myyjä voi sopimusta rikkoessaan joutua maksamaan vahingonkorvausta, korjaamaan virheen, uusimaan toimituksen tai alentamaan hintaa. Ostajalla on tietyissä tilanteissa oikeus: pysyä sopimuksessa ja vaatia sen täyttämistä, virheen korjaamista tai uutta suoritusta, ilman, että siitä aiheutuu kustannuksia ostajalle, joskus kyseeseen voi tulla myös hinnanalennus. Sopimusta rikkonut osapuoli voi myös joutua korvaamaan vastapuolelle sopimuksen vastaisesta toiminnasta aiheutuneet vahingot. Tällä seurauksella pyritään saamaan vastapuoli taloudellisesti siihen asemaan, jossa yritys olisi ollut, mikäli sopimus olisi täytetty asianmukaisella tavalla. Sopimukseen voidaan lisäksi liittää sopimussakkolauseke, jonka mukaan esimerkiksi viivästystilanteissa maksetaan vähintään korkolain (4§ 1 mom.) mukaan, mikäli sopimuksessa ei ole muuta määritelty. Sopijaosapuolet vastaavat aina myös apulaistensa aiheuttamista vahingoista, esimerkiksi alihankkijoiden ja työntekijöiden aiheuttamista sopimushäiriöistä. (Kauppalaki 27.3.1987/355; Korkolaki 20.8.1982/633).

Sopimusrikkomus voi myös johtua osapuolista riippumattomista syistä, syy voi olla esim. ylivoimainen este (force majeure). Tämä voi olla tapahtuma joka estää sopimuksessa sovitun suorituksen toteuttamisen. Ylivoimainen este vapauttaa sopimusta tahattomasti rikkoneen osapuolen vahingonkorvausovellisuudestaan. Tällaisiksi esteiksi luetaan muun muassa sota, luonnonvoimat, viranomaisen kielto. Ylivoimaisen esteen seurauksia voidaan sopia osapuolten kesken.

Toki tahattomaan sopimusrikkomukseen voi johtaa myös tilanne, jossa kummallakin osapuolella on omat käsityksensä tietyn sopimuskohdan sisällöstä. Tällöin on kyse tulkintaerimielisyydestä. Sopimuksen epäselvyys on uhkana erityisesti silloin, kun sopimusta laativalla ei ole tarpeeksi asiantuntemusta sopimustekniikasta. Vaikka

sopimusta olisi laatimassa oman alansa ammattilaiset, voivat ongelmat liittyä siihen, että sopimusta tulkitsevat myöhemmin henkilöt, joilla ei ole yhtäläisiä erikoistietoja. (Hemmo 2005, 81-82).

3.3 Hyvän sopimuksen tunnusmerkit

Niin sanottua täydellistä sopimusta voisi kuvailla sopimukseksi, jossa osapuolet olisivat yksityiskohtaisesti säännelleet kaikki sopimussuhteessaan mahdollisesti eteen tulevat kysymykset yksiselitteisellä tavalla tai jossa joiltakin osin jätetään asiat tietoisesti sopimukseen sovellettavan lain säännösten varaan. Sopimuksen sisältö olisi niin aukoton, ettei tulkintaongelmia ja epäselvyyksiä syntyisi.

Kaikkeen ulottuvaa sopimusta on kuitenkin mahdotonta laatia ja kuten Helena Haapiokin artikkelissaan toteaa: ”Kaiken kattavien sopimusten tekeminen on kuitenkin lähes mahdottomuus. Vaikka sopimus olisi sinällään täysin pätevä ja täyttää sille sopimuksena asetetut vaatimukset, se ei voi taata häiriöttömiä suorituksia. Aina voi siis olla mahdollista, että sopimuksen mukaista suoritusta ei joko tapahdu ollenkaan tai se tapahtuu muuna kuin sovittuna aikana, tai muun sisältöisenä kuin sopimuksessa on säädetty. Joustavuus yritysten välisessä yhteistyössä on sinänsä hyve, mutta jos se sisällytetään osaksi yrityksen sopimuspolitiikkaa, se saattaa harkitsemattomasti toimia tarkoitustaan vastaan ja tuottaa yritykselle epäedullisia tilanteita.” (Haapio 2009 [viitattu 2.3.2009]).

Hyvään sopimukseen voisi kuitenkin lukea kuuluvaksi ainakin seuraavia asioita: sopimus on kirjallinen, kieli ja sanamuodot selkeitä – ei epäselviä ja moni merkityksellisiä sanoja, sopimuksen kohde on yksilöity mahdollisimman tarkasti, molempien osapuolten edut on otettu huomioon, sopimusehdot ovat selkeät ja yksilöidyt. Hyvän sopimuksen tarkoitus ei missään nimessä ole harhauttaa tai huijata toista osapuolta. Hyvässä sopimuksessa on mahdolliset riskit jaettu tasapuolisesti ja kohtuullisesti sopimusehdoista neuvoteltaessa. Ei ole kummankaan osapuolen edun mukaista pyrkiä vyöryttämään kaikkea vastuuta toisen sopijaosapuolen kannettavaksi. (Haapio 2009 [viitattu 2.3.2009]).

Mika Tunturin mielestä hyvä sopimus on parhaimmillaan molemmille sopimuksen osapuolille mahdollisimman riskitön. Tunturin mielestä molemminpuolinen hyvä sopimus, ainakin heidän tapauksessaan, sisältää lyhyen irtisanomisajan. Lyhyt irtisanomisaika synnyttää luottamusta ja hyvää ilmapiiriä sopimuksen ympärillä. ”Hyvä sopimus on helppo katkaista”, Mika toteaa, mutta lisää kuitenkin, että omalta osaltaan tämä saattaa olla myös riski. Mutta koska sopimuksia Gastronautin ja muiden yritysten välillä on hyvin harvoin katkaistu, se kertoo, että sopimuksiin ollaan aina oltu tyytyväisiä. Sopimusta voisi tällöin siis kutsua ainakin näille sopijaosapuolille hyväksi ja heidän liiketoiminnalleen sopivaksi sopimukseksi. (Tunturi 10.10.2009).

4 SOPIMUSTEN HALLITTAVUUS

4.1 Yrityksen sopimushallinta

Sopimushallinnalla tarkoitetaan yrityskohtaista toimintamallia eli sitä miten yrityksessä hoidetaan ja hallitaan sopimuksia kokonaisvaltaisesti. Kun yrityksen kilpailuvalttina on nopeus, ei virheisiin -saatikaan niiden aiheuttamien liikesuhteiden häiriöihin ja oikeudellisiin ongelmiin ole varaa. Monet turhat ongelmat voidaan torjua selkeillä, yrityksen edut turvaavilla sopimuksilla. Yksikin taitamaton sopimukseen liittyvä päätös voi aiheuttaa kaupan arvoon nähden monenkertaiset tappiot, kun taas hyvällä sopimushallinnolla saavutetut säästöt saattavat näkyvät suoraan yrityksen tuloksessa. (Hemmo 2008, 635; Pohjonen 2002, 3).

4.1.1 Ulkoinen sopimushallinta

Sopimusriskien tunnistaminen ja niiden käsittely ovat korostuneet pitkäkestoisten liikesopimusten myötä. Sen myötä on tullut myös yleisemmäksi eri ammattiryhmien yhteistyö yritysten sisällä sopimuksia valmisteltaessa. Sopimusosaamisessa on kyse siitä, miten yritys kykenee yhdistämään yrityksen sisällä eri toimijoilta, tiimeiltä ja osastoilta saatavan osaamisen. Sopimussuunnittelussa ja sopimusten hallinnassa on osattava yhdistää monien eri henkilöiden tiedot ja taidot. Yrityksen sopimushallintaa laajemmin tarkastellessa on hyvä muistaa, että siihen sisältyy näiden yrityksen sisäisten olosuhteiden ja oman sopimusosaamisen lisäksi, myös sopimuskumppanin kanssa harjoitettava kommunikaatio ja yhteistyö. Tätä yhteistyötä voisi kutsua ulkoiseksi sopimushallinnaksi. (Sorsa 2009b).

Pitkäaikaisen yhteistoiminnan saavuttaneet sopimukset ovat yritysten positiivisen vuorovaikutuksen tulosta. Tämä tarkoittaa sujuvaa tiedonkulkua ja sitä, että yritysten toisiltaan saama informaatio ymmärretään samalla tavalla. Yhtä tärkeä osa ulkoista sopimushallintaa on yritysten keskinäisen luottamuksen edistäminen sekä hyvien henkilösuhteiden ylläpitäminen kaikilla sopimustoimintaan liittyvillä henkilöstötasoilla. Lisäksi on tärkeää perehtyä sopimuskumppanin liiketoiminnan sisältöön ja

toimintamalleihin, varsinkin jos kyseessä on eri toimialoilla, eri valtioissa tai eri kulttuureissa toimivat yritykset. Sopimushallinnan suunnittelussa tulisi huomioida, varsinkin luodessa pitkäaikaiselle yhteistyölle rakentuvia sopimuksia, viestinnän ja keskinäisen luottamuksen merkitys sekä yrityksen oman maineen tärkeys sopimuskumppanina. Oman yrityksen sopimustoimintaa tulisi kehittää näitä asioita silmällä pitäen. (Hemmo 2008, 636-638).

Sopimuksen täyttämisen- ja voimassaolovaiheessa sopimushallinnan yksi tehtävistä on seurata, että sopimusta noudatetaan sovitulla tavalla. Jos sopimusta sovelletaan sen sisällöstä poikkeavalla tavalla ja jos asiaan ei puutua eikä siitä reklamoida, saattaa tämä johtaa siihen, että mahdollisissa riita- ja oikeudenkäyntitilanteissa sopimuksen katsotaan saaneen osapuolten käyttäytymisen perusteella sen alkuperäisestä muodosta poikkeavan sisällön. (Hemmo 2008, 636-638).

Sopimukseen liittyvien ilmoitusten tekeminen tarkoittaa sopimuskumppanille lähetettyjä tarjouksia, vastauksia, tilausvahvistuksia, reklamaatioita, sopimuksen sisällön muuttamiseen liittyvät tiedot ja irtisanomis- ja purkamisilmoitukset. Yritysten väliseen viestintään saattaa liittyä epävarmuus siitä, onko vastaanottaja saanut ilmoituksen ja onko se saapunut ajoissa. Huolellisessa sopimushallinnossa tähänkin kannattaa kiinnittää huomiota. Varsinkin taloudellisesti yritykselle tärkeät ilmoitukset tulisi tehdä aukottomalla tavalla. Kaikissa olosuhteissa varma menettelytapa on käyttää haastetiedoksiantoa. Tällöin tiedoksiantajalle palautuu viranomaisen varmentama jäljennös tiedoksiannon kohteena olevasta asiakirjasta, haastemiehen annettua ensin asia todistettavasti tiedoksi toiselle osapuolelle. (Hemmo 2008, 641).

Niin negatiiviselta kuin reklamaation tekeminen kuulostaakin, se on silti yksi tärkeistä sopimukseen liittyvistä ilmoituksista. Usein reklamaation antaminen vastapuolelle arveluttaa yritystä. Yritykselle tärkeässä sopimusasiassa, vastapuolta ei haluta ärsyttää. Kuitenkin tiukka ja todisteellinen reklamaatiokäytäntö koituu usein eduksi, kun sopimuskumppani on laiminlyönyt velvollisuuksiaan ja asiaa aletaan selvittämään. Siksi on tärkeää harkita, kuinka aktiivista reklamaatiolinjaa yrityksessä pidetään. Sillä toisaalta niin kauan kuin häiriöt vaikuttavat vähäisiltä, eikä niiden oleteta haittaavan

sopimusta kokonaisuudessaan, on muistettava, että liian aggressiiviselta vaikuttava reklamaatiopolitiikka voi lisätä osapuolten välisiä jännitteitä ja heikentää mahdollisuuksia joustavaan yhteistyöhön. (Hemmo 2008, 640).

4.1.2 Sisäinen sopimushallinta

Yrityksen sisäistä sopimushallintaa tarkastellessa, voidaan siihen laskea kuuluvaksi asiakirjojen hallinta, henkilöstön koulutus ja ohjeistaminen sopimusten laadinnassa, voimassaolevien sopimusten seuranta ja sopimuskumppanille suunnattujen ilmoitusten tekeminen. (Hemmo 2008, 636-639.)

Asiakirjojen hallinta on huolellisen sopimushallinnan tärkeä osa-alue. Kirjallisia sopimuksia olisi hyvä muistaa täydentää sopimusneuvotteluja ja muita osapuolten välisiä yhteydenottoja koskevien muistiinpanojen ylläpitämisellä. Asioiden todistelu mielessä, on tärkeää heti sopimusneuvotteluprosessin alusta alkaen kaikkien vaiheiden kattava ja selkeä dokumentointi. Kaikki oleelliset muistiot, pöytäkirjat ja niin edelleen tulee laatia yksityiskohtaisesti ja huolella. Tämä on ainoa tapa, jolla voidaan mahdollisesti myöhemmin sopimuskaudella esiin tulleisiin ongelmatilanteisiin, etsiä käydyistä neuvotteluista vastauksia. Tällaiset ongelmatilanteet voivat liittyä, myös sopimuksen tulkinnallisiin ongelmiin. Tarkkaan tulisi olla tiedossa myös mihin dokumentit ”säilötään” ja kuka henkilö siitä vastaa. Jos tiedonhallinnassa käytetään esimerkiksi tietokoneohjelmia, tulee yrityksen henkilöstöllä olla tieto ohjelmien käyttöoikeuksista ja vastuuhenkilöistä. Sopimusta laativaa henkilöstöä, olisi hyvä ohjeistaa kirjaamaan muistiin myös yksittäisten keskustelujen olennainen sisältö. (Hemmo 2008, 636-639).

Sopimuksen yksityiskohtien tarkistamista varten, aineiston tulisi sopimuksen täyttämisvaiheessa, olla nopeasti saatavissa. Mahdollisessa riitatilanteessa taas on välttämätöntä, että kaikki se materiaali, johon asiaa selviteltäessä on vedottava, löytyy vaivatta. Näiden seikkojen takia on yrityksessä järkevää olla selvät periaatteet sille, mihin mikäkin asiakirja talletetaan ja missä niitä säilytetään. (Hemmo 2008, 636-639).

Hyvään sopimushallintaan kuuluu lisäksi henkilöstön koulutus ja ohjeistaminen sopimusten ja sopimusehtojen laadinnassa. Kunkin yrityksen edustajan toimivalta tulisin olla selvillä ja edustajan itsensä tiedossa, jottei toimivaltarajoja ylitettäisi. Sopimuksia yrityksen lukuun tekevän henkilön tulee olla selvillä millaisin ehdoin ja millaisia sopimuksentekomenettelyjä noudattaen heidän tulee sopimuksia solmia. Sopimuksen tekokäytäntöjä koskevat säännöt menettävät helposti merkityksensä, jos niihin suhtaudutaan välinpitämättömästi niistä joutaen ja jättäen niitä noudattamatta. Mikäli yksittäistapausten kohdalla sopimusehdoista saadaan kuitenkin joustaa, on tästäkin luotava selvät säännöt henkilökunnalle. (Hemmo 2008, 635-639).

Sopimusosaamisen hallinnan ja johtamisen apuvälineinä voidaan käyttää myös sopimusosaamisen kypsyysmallia, jossa yhdistyy toisaalta yrityksen sisäinen ja ulkoinen sopimushallinta sekä henkilöstön osaamisen johtaminen. (Sorsa 2009a; Sorsa & Salmi-Tolonen 2009).

4.2 Yrityksen sopimusosaaminen

4.2.1 Sopimuksen lukutaito

Miten sopimusta tulisi siis tulkita? Toisaaltahan sopimusehdot tulisi laatia aina niin selkeiksi, ettei tulkinnanvaraa jää. Monesti kuitenkin se, mitä sopimuksesta puuttuu, on yhtä tärkeää, kun se mitä sopimuksessa on. Puuttuvat asiat on vain vaikeampi havaita. Puuttuviin asioihin täydennystä voidaan hakea pakottavasta lainsäädännöstä, jos sitä ei ole vakioehdoista, yleisestä kauppatastavasta tai sopimukseen sovellettavan tahdonvaltaisen lain säännöksistä. Viimeiseksi vastauksia voidaan hakea sopimusoikeuden yleisistä periaatteista. Vaikeaa on myös puuttuvien asioiden vaikutuksen hahmottaminen. Sopimuslukutaitoon kuuluu edellä mainittujen asioiden havainnointi ja se myös auttaa tunnistamaan piilokustannukset ja piilovastuut, minimoiden näin ongelmia ja riidan aiheita. Sopimusten tulkintaan vaikuttavat: osapuolten yhteinen tarkoitus, osapuolten välille vakiintunut käytäntö, alalla noudatettavat kauppa- ja muut tavat, yleinen kielenkäytön mukainen merkitys ja

erikseen tietyllä alalla erityinen kielenkäyttö sekä yksilöllisten ja vakioehtojen suhde - yksilöllinen ehto syrjäyttää vakioehdon. (Haapio ym. 2008, 11).

4.2.2 Sopimusneuvottelut sopimusosaamisen ja -hallinnan osana

Ennen sopimuksen laatimista ja voimaantuloa, käydään usein sopimusneuvotteluja. Suomessa ei ole sopimusten neuvotteluja koskevaa lainsäädäntöä, niitä ei ole siis esimerkiksi oikeustoimilaissa erikseen säännelty. Siksi sopimusneuvotteluihin ja sopimusehtojen laadintaan hyvin panostava yritys saattaa säästää sopimuksesta mahdollisesti syntyvien erimielisyyksien aiheutuissa kuluissa, verrattuna huonommin neuvotteluihin ja sopimusten laadintaan panostavaan yritykseen. Kaikilta riitatilanteilta ja ongelmilta ei toki voi täysin koskaan välttyä. Siksi on järkevää panostaa sopimusten hallintaan esimerkiksi luomalla joustavia konfliktien- ja riitojenratkaisumekanismeja. Toisin sanoen häiriötilanteiden ja reklamaatioiden varalta tulisi suunnitella ja sopia selkeät ja toimivat pelisäännöt. Sopimusvapauden periaate (osapuolet voivat vapaasti päättää sopimuksiensa oikeuksista ja velvollisuuksista) mahdollistaa sopimusehtojen avulla varautumisen ennalta arvaamattomiin tilanteisiin. Siltä osin kuin tulevaisuus näyttäytyy sopimuksentekohetkellä niin ennakoimattomalta, osapuolet voivat sopia menettelystä, jonka mukaan sopimuksen sisältö suhteutetaan muuttuneisiin olosuhteisiin.

Sopimushallinnan kannalta sopimusneuvottelut ovat erittäin tärkeä osa sopimusosaamista. Yrityksen tulee kyetä keskittämään parhaimman sopimusosaamisensa neuvotteluprosessiin. Esimerkiksi pitkäkestoisten liikesopimusten kohdalla tämä voi tarkoittaa kokenutta neuvottelutiimiä, joka voi koostua eri ammattiryhmien edustajista. Onnistuminen neuvotteluissa tarkoittaa usein hyvää sopimusta, antavat hyvät edellytykset sopimuskumppaneiden yhteistyölle ja sopimuskauden sopimushallinnalle. Huonommin onnistunut neuvottelu voi puolestaan aiheuttaa uhkia sopimuskaudelle ja sitä kautta ongelmia sopimushallinnassa.

Sopimusneuvotteluiden aikana tehtävät ehdotukset eivät yleensä ole sitovia. Silti neuvottelut eivät ole täysin vailla oikeudellista merkitystä, sillä niillä on suuri rooli

esimerkiksi sopimuksen tulkinnassa. Esitetyt tahdonilmaisut ja mielipiteet neuvotteluissa useasti nimittäin selvittävät sopimuskumppaneiden aikomuksia, mihin sopimuksella halutaan pyrkiä ja mitä halutaan sopia. Näin keskustelut ja ehdotukset saattavat selventää kirjallisen sopimuksen mahdollisesti epäselvää sanomaa tai valaista, mitä suullisesti on sovittu. Hyvään sopimuskäytäntöön kuuluu, että sopimusneuvotteluja ei saa käydä ilman tarkoitusta tehdä sopimusta. Vilpillisessä mielessä neuvotteluja käyvä osapuoli voi joutua korvausvelvolliseksi esimerkiksi vastapuolelle aiheutuvista vahingoista, mitkä syntyvät, kun yritys neuvottelujen johdosta tekee selvittelyjä ja valmisteluja sekä mahdollisesti joutuu matkustamaan neuvotteluihin pitkänkin matkan päästä. (Hemmo 2008, 583).

Sopimusneuvottelut eivät aina pääty selvään tarjoukseen ja siihen annettuun vastaukseen, vaan neuvottelujen tuloksena voi syntyä yhteinen asiakirja, jonka neuvottelukumppanit samanaikaisesti allekirjoittavat. Tällöin sopimus syntyy yhteisellä sopimus päätöksellä allekirjoituksen yhteydessä. Sopimusneuvottelujen aikana neuvottelukumppanit voivat myös solmia niin sanotun aiesopimuksen (letter of intent), jolla vahvistetaan aikomus sopimuksen tekemisestä. Aiesopimuksen solmimisen jälkeen neuvotteluja jatketaan esimerkiksi sopimuksen ehtojen täydentämiseksi. Aiesopimus voi velvoittaa pidättäytymään sopimusneuvotteluista muiden kanssa, jolloin sitä voidaan pitää velvoittavana sopimuksena. Tällöin sen rikkomisen seuraukset ovat samat kuin sopimusrikkomuksen yleensäkin. (Tieva 2009, 112).

Sopimushallinnassa olosuhteiden muutoksilla on suuri painoarvo. Ensinnäkin yrityksen tulee panostaa sopimusvalmisteluun, jolloin tarkastellaan ja arvioidaan mahdollisen laajasti tulevaa sopimus suhdetta ja siihen liittyviä olosuhdemuutoksia. Arvioinnin jälkeen osapuolet neuvottelevat aiheesta ja näiden pohjalta laativat sopimusehdot. Tällöin korostuu osapuolten sopimusosaaminen. Toisen kerran sopimushallinta ja olosuhteiden muutokset kohtaavat toisensa sopimuskaudella. Yrityksen tulee varautua siihen, mitä tapahtuu ja mitkä ovat etenemistavat, kun jokin lievä tai vakavampikin olosuhteen muutos käy toteen. Sopimusteknilliset mekanismit, esimerkiksi sopimusehdot, olosuhteiden muutosten varalta, antavat hyvän pohjan yritykselle johtaa

toimintaansa sopimuskaudella olosuhteiden muutoksista huolimatta ja niiden vaatimalla tavalla. (Tieva 2009, 112).

4.3 Sopimukset riskienhallinnan työkaluna

4.3.1 Yrityksen kohtaamat sopimuksiin liittyvät riskit

Yhtenä yritystoiminnan ideana on, että tulosten saavuttamiseksi täytyy olla rohkeutta ottaa myös riskejä. Hallitsematon ja uhkarohkea riskinotto tuskin tuottaa yritykselle haluttua tulosta. Riskienhallinnan on oltava osa yrityksen strategista suunnittelua ja johtamista. Yrityksen henkilöstön tulisi tiedostaa riskienhallinnan tärkeys ja sen tulisi olla mukana heidän jokapäiväisessä työssä. Asiantuntijoiden apua on tärkeää, mutta sitä ei voi yksin jättää heidän huolekseen. Henkilöstön tulee tuntea riskit työssään ja osata toimia niin, ettei vahinkoja syntyisi. Tarvitaan toimivaa tiimitystä, tietoa ja sitoutumista, jotta riskienhallinta olisi hallittua, toimivaa ja saumaton osa jokapäiväistä toimintaa yrityksen sisällä. (Aalto-Setälä ym. 2002, 324-325).

Yritys kohtaa liikemaailmassa jatkuvasti erilaisia riskejä. Yritysten välinen yhteistyö muuttuu ja lisääntyy kiihtyvällä vauhdilla. Verkostoituva liiketoiminta tuo mukana uusia velvollisuuksia ja riskejä. Myös liiketoiminta tietoverkossa mahdollistaa toiminnan muuttamisen maailmanlaajuiseksi, mikä tuo myös mukanaan joukon uusia ja ennestään tuntemattomia riskejä. Yritykset ulkoistavat toimintojaan toisille yrityksille ja liiketoiminta verkottuu. Riskien lisääntyessä myös kokonaisuuden hallinta vaikeutuu. Aikaisemmin riskienhallinnassa hyväksi havaitut keinot eivät ehkä vastaakaan enää halutulla tavalla yrityksen tarpeita. Yritys, joka hallitsee kohtaamansa riskit, pysyy todennäköisesti paremmin mukana muutoksessa kuin yritys, joka nopean voiton toivossa jättää riskien arvioimisen vähemmälle huomiolle. (Pohjonen 2002, 215).

Riskit voidaan jakaa moniin eri kategorioihin kuten esimerkiksi: henkilö-, liike-, rikos-, ympäristö-, palo-, tieto-, tuote ja sopimus- ja vastuuriskeihin. Työssäni tarkastelen kuitenkin vain sopimuksiin liittyviä riskejä ja niiden hallintaa. Yleisesti riskeille

ominaista ovat satunnaisuus ja sattumanvaraisuus. Sopimukseen liittyvä perusriski on odottamattoman kehityksen tai tapahtuman mahdollisuus. Tämä voi merkitä joko sitä, että sopimuskumppani jättää velvoitteensa täyttämättä tai että markkinamuutokset tai muut ulkoiset tapahtumat estävät sopimukset toteuttamisen. (Hemmo 2005, 41).

Yleisiä sopimusriskejä ovat: sopimusta ei täytetä lainkaan, sopimusta ei täytetä oikeaan aikaan eli viivästys, sopimus täytetään puutteellisesti tai virheellisesti, esimerkiksi toimitetussa tavarassa on virhe, sopimuksen kohde aiheuttaa vahinkoa tilaajalle tai kolmannelle osapuolelle, sopimuksen täyttäminen tulee odotettua kalliimmaksi. Sopimusriski voi johtua sopimuksen puuttumisesta tai puutteellisesta sopimisesta. Sopimusriski voi liittyä esim. sopimuksen syntytapaan, sopimuskumppaniin, tarjouksen tekemiseen, yleisiin sopimusehtoihin, sopimussakkoon tai vahingonkorvaukseen. Sopimusoikeudellisia riskejä ovat muun muassa: vastuusriski, sitovuusriski, tulkintariski, sopimuskumppanin luotettavuus ja maksukyky, suorituskustannusriski. Sopimukseen liittyvien riskien kenttä on siis laaja. (Hemmo 2005, 41).

Sopimusriskin toteutuminen voi koitua yritykselle raskaaksi. Sopimussakot, vahingonkorvaukset, erimielisyydet, viivästyskorot, selvittely- ja oikeudenkäyntikulut ja saamatta jääneet tuotot ja niin edelleen voivat aiheuttaa yritykselle suuria taloudellisia menetyksiä. Pahimmillaan ne voivat horjuttaa pahastikin yrityksen taloutta ja toimintaa. Rahallisten menetysten lisäksi yritykselle saattaa aiheutua haittaa yrityskuvalle ja maineelle sopimuskumppanina, henkilöstön ja johdon työpanoksen menetyksiä muuhun kuin tuottavaan työhön, viranomaistoimia ja muuta aikaa vievää ylimääräistä toimintaa. Sopimuksia solmiessa syntyy yritykselle myös joukko sivuvelvoitteita/”-riskejä”, kuten esimerkiksi kilpailukieltoehto ja salassapitositoumus ja niiden rikkomisen myötä syntyvät velvollisuudet. Sopimukseen perustuvista toimista voi myös aiheutua henkilö- ja esinevahinkoja. Tavallisimpia sopimusrikkomuksia myyjän puolelta ovat viivästys tai tuotteen/palvelun virhe. Ostajan tavallisin rikkomus on hinnan maksamatta jättäminen tai maksun viivästyminen. (Pohjonen 2002, 222).

Se, miten ja millaisia sitoumuksia yritys tekee, saattaa joko lisätä tai pienentää riskejä. Sopimushallinnan tärkeyttä ei voida siis turhaan korostaa puhuttaessa siitä osana

yrityksen riskienhallintaa. Kattavilla ja järkevillä sopimuksilla sopijapuolten oikeudet ja velvollisuudet voidaan määritellä tarkasti, ja siten edellä mainittuja riskejä pystytään ennaltaehkäisemään ja vähentämään. Yritys voi sopia vastuistaan, määritellä toimenpiteet sopimusrikkomusten kuten virheen tai viivästyksen varalta sekä sopia riitaisuuksien ratkaisemisesta.

4.3.2 Yleisiä sopimusongelmia

Jotta yritystoiminta olisi turvattua, laadukasta sekä tietysti kannattavaa, on yrityksen tunnistettava ja hallittava sopimuksiin, sopimiseen ja vastuisiin liittyvät ongelmat ja riskit. Sopimuksiin ja sopimiseen saattaa liittyä hankalia ristiriitatilanteita ja kysymyksiä. Tyypillisiä pk-yrityksen sopimiseen ja sopimuksiin liittyviä ongelmia on eritelty esimerkiksi pk-yrityksen riskienhallinta sivustolla seuraavanlaisesti:

- Suuri osa sopimuksista tehdään suullisesti
- Yrityksestä ei löydy riittävää sopimusosaamista
- Yrityksellä ei ole varaa asiantuntija-apuun
- Yrityksellä ei ole aikaa tehdä sopimuksia
- Sopimuksen osapuolet eivät käy selvästi ilmi sopimusehdoista
- Sopimuskumppanit tulkitsevat sovitun asian eri tavalla
- Keskeisistä asioista sovitaan epäselvästi tai ne jäävät kokonaan sopimatta
- Sopimuskumppani ei noudata maksuehtoja
- Toimitusten viivästymiseen ei ole varauduttu
- Toimituksen virheellisyyden seuraamuksia ei ole määritetty
- Sopimuksen kohteesta aiheutuu vahinkoa ostajalle tai ulkopuoliselle osapuolelle, mutta vastuuta ei ole määritelty
- Sopimuskumppanit tulkitsevat vastuunjaon eri tavalla
- Sopimuskumppani vaatii sopimukseen vedoten kohtuuttomia taloudellisia etuja
- Ulkomaisen kumppanin kanssa tehty sopimus aiheuttaa ongelmia
- Oman alan yleisiä sopimusehtoja ei tunneta
- Yrityksessä käytetään vanhoja sopimusmalleja, joiden päivittämisestä ei ole huolehdittu

Sopimuksiin liittyvien ongelmien lista on siis pitkä. Sopimusta tehtäessä ja läpikäytäessä tulisi aina miettiä, onko jotain jäänyt vielä sopimatta ja onko molemmat sopijaosapuolet ymmärtäneet sopimuksen samalla tavalla. Jos siis jokin asia

vaikuttaa selvittämättömältä, se on parasta ottaa esille ja ratkaista jo ennen sopimussuhteen syntymistä. Samankin koulutuksen saaneet henkilöt voivat tukita sopimuksessa esiintyvän asian eri tavalla, puhumattakaan siitä, miten erilaisia käsityksiä kieli- ja kulttuurierot kaukana toisistaan olevien osapuolten kanssa voivat aiheuttaa. Sopimuksen ympäröivät sanonnat ja tulkinnanvaraiset kohdat ja niistä aiheutuvat ikävät väärinkäsitykset ja ongelmat tulevat vaikeuttamaan osapuolten välistä yhteistyötä ja pahimmassa tapauksessa keskeyttää koko yhteistyön. Sopimuksen sisältö voi olla osapuolille epäselvä myös sen vuoksi, että tehty sopimus on epätäydellinen, sillä sopimusta tehdessä ei voitu kuvitellakaan kyseisestä seikasta syntyvän riitaa. (Pk-yritysten riskienhallinta 2009, [viitattu 22.12.2009]; Haapio 2009 [viitattu 2.3.2009]).

4.3.3 Riskien hallitseminen sopimuksin

”Riskejä voidaan hallita myös sopimusteknisin keinoin, esimerkiksi luomalla järkevät sopimukset tavarantoimittajien ja asiakkaiden kanssa.” (Tilisanomat 5/2007, 48.)

Sopimukseen liittyviä riskejä voidaan hallita. Sopimuksen sopijapuolet voivat esimerkiksi muuttaa lakien oletussääntöjä vastaamaan paremmin omia käytännön tarpeitaan. Tämä on mahdollista, sillä yritysten välistä sopimista koskeva lainsäädäntö on pääosin tahdonvaltaista, asioista voidaan siis sopia toisin kuin nämä lait määräävät. Sopimukset sisältävät oikein laadittuina paljon mahdollisuuksia, joita kannattaa hyödyntää. Huolellisesti laadittujen sopimusehtojen avulla kustannukset ja vastuut pystytään jakamaan osapuolten kesken tasapuolisesti. Näiden keinojen avulla riskejä pystytään hallitsemaan sopimuksin. (Pohjonen 2002, 218-219).

Sopimusriskien hallinta lähtee liikkeelle riskien tunnistamisesta. Riskien tunnistaminen edellyttää myös yrityksessä työskentelevän henkilöstön osaamisen ja kokemuksen hyödyntämistä eli yhteistyötä. Riskienhallinnan tehtävänä on selvittää ja analysoida tekijöitä, joilla voi olla vaikutusta yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen nyt ja tulevaisuudessa, ja pyrkiä vaikuttamaan niihin. Riskienhallinta on prosessi, jonka avulla yritystä uhkaavia vaaroja voidaan torjua ja niistä aiheutuvia menetyksiä minimoida. (Pohjonen 2002, 224-225).

Parhaimmillaan kokonaisvaltaisesti hoidettu riskienhallinta auttaa tavoitteiden saavuttamisessa. Sopimusriskit ovat usein taloudellisesti merkittäviä, varsinkin pitkäkestoisissa sopimussuhteissa. Siksi on järkevää, että yritykset panostaisivat riskien käsittelyyn jo sopimusvalmistelu vaiheessa. Kun sopimusriskejä tarkastellaan jo etukäteen, ne voidaan helpommin ottaa mukaan sopimusteknilliseen päätöksentekoon. Sopimuksellisen riskienhallinnan välineinä toimivat esimerkiksi vakuutukset, takuut ja räätälöidyt sopimusehdot. (Pohjonen 2002, 224-225).

”Parhaimmillaan riskienhallintatoiminto antaa suojan turhien riskien osalta sekä auttaa yritysjohtoa liiketoiminnan menestystekijöiden ja niihin liittyvien riskien analysoinnissa.” (Tilisanomat 5/2007, 49.)

4.4 Riskienhallinnasta yleisesti

Riskienhallinta voidaan jakaa eri vaiheisiin esimerkiksi näin: 1) riskien tunnistaminen, 2) riskien todennäköisyyden arvioiminen, 3) riskien käsitteleminen ja 4) niiden seuranta. Riskejä voidaan tunnistaa esimerkiksi riskikartoituksen avulla. Ennen sen suorittamista on kuitenkin päätettävä minkälaisiin ja kuinka suuriin riskeihin keskitytään. Yleensä pyritään selvittämään yrityksen kannalta merkittävimmät riskit. Rajaus voi olla vaikka rahamääräinen, esimerkiksi riskin toteutuminen aiheuttaisi vähintään 10 000 euron vahingon yms. Myös sopimuskäytäntö kartoitetaan, millainen sopimushallinta yrityksellä on, kuka yrityksessä tekee sopimuksia, onko olemassa jotain laadunhallinta- tai toimintajärjestelmää. Riskien arviointivaiheessa arvioidaan, kuinka suuret taloudelliset tappiot toteutuessaan riski aiheuttaa ja lisäksi sen toteutumisen todennäköisyys. (Pohjonen 2002, 242).

Riskien käsittelyyn liittyy yleisesti neljä erilaista tapaa. Ensimmäinen näistä on riskin poistaminen, tässä tapauksessa on mietittävä riskin poistamisen kustannukset suhteessa hyötyyn (esim. tuotteen turvallisuuteen liittyvissä asioissa ei suositeltavaa). Toisena riskin pienentäminen eli sopimustoiminnan laadun parantaminen esimerkiksi ajantasaisilla tarjous- ja sopimusmalleilla. Kolmantena riskin siirtäminen sopimuksella joko vakuutusyhtiön tai sopimuskumppanin kannettavaksi, jolloin vakuutusyhtiö korvaa vakuutussopimuksen ja -ehtojen perusteella määritellyt vahingot. Neljäs riskin

käsittelytapa on riskin tietoinen ottaminen, jos se on yritykselle taloudellisesti järkevin vaihtoehto ja sen seuraukset on hyvin tiedostettu. Tällöin on tärkeää että otettu riski pystytään myös hallitsemaan eikä se tule kenellekään yllätyksenä. Yritysjohdon tehtävänä on päättää kuinka suuria riskejä yritys voi milloinkin tietoisesti ottaa. (Suominen 2003, 27-28, 35, 38-39).

Riskienhallinnan viimeistä vaihetta, seuranta, ei tule unohtaa. Riskienkartoitus on syytä tehdä uudelleen aina tarvittaessa ja viimeistään kahden vuoden kuluessa edellisestä kartoituksesta. Tässä yhteydessä toimintamallit on päivitettävä vastaamaan muuttuneita olosuhteita, koulutettava henkilökuntaa ja valvottava uusien versioiden käyttöönottoa. Hyvä hallintotapa edellyttää, että osavuosikatsauksessa, tulostiedotteissa ja vuosikertomuksessa kerrotaan, mitkä ovat yrityksen lyhyen ja pitkän aikavälin riskit. Lisäksi on kerrottava miten riskienhallinta yrityksessä on järjestetty. (Pohjonen 2002, 229).

5 POHDINTAA

Opinnäytetyöni alkumetreillä ja tutkimusongelmaa ja rajausta hahmottaessani tutustuin Gastronautin sopimushallintaan ja toimintamalleihin. Tällöin heräsi mieleeni ajatus: hyötyisikö yritys omasta sopimusten seurantajärjestelmästä? Ohjelma sisältäisi tiedot esimerkiksi, kaikista yhteistyöravintoloista ja niiden kanssa tehdyistä sopimuksista sekä asiakasyritysten laskutussopimukset kuukausittaisista lounas- ja muista ruokatoimituksista, sopimukset hedelmätoimituksista ja juotavakaapeista ja niin edelleen. Yritysten ja yksityisten mahdolliset maksuhäiriöt merkittäisiin järjestelmään, jottei laskutusta enää myönnetä maksuhäiriöiselle henkilölle tai yritykselle. Järjestelmässä sopimukset voisivat olla järjestelmässä lajiteltuina kaupungeittain, vuosittain ja järjestelmästä löytyisi alkavat sopimukset, päättyvät sopimukset, jatkuvat sopimukset ja määräaikaisten sopimukset. Sopimusjärjestelmästä löytyisi valmiit sopimus pohjat ravintoloille ja toimipaikkojen yrittäjille sekä työsopimukset työntekijöille. Sopimuksia edeltäneille sähköisesti tulleille asiakirjoille tulisi laatia sähköpostiin omat kansiot kaupungeittain mihin postit tulisivat. Sieltä ne olisi nopeasti löydettävissä ja helposti tulostettavissa ja säilöttävissä toiseen paikkaan, mikäli tarpeellista. Tällaisen järjestelmän käyttöönotto nopeuttaisi ja parantaisi yrityksen sisäistä sopimushallintaa. Kaikki sopimuksiin liittyvät tiedot olisi jäsenneltyinä ja ne löytyisivät helposti samasta paikasta.

Esimerkkiyritykseni Gastronautti Oy:n sopimushallinnassa ja käytännön sopimustoiminnassa on vielä viimeaikoina tapahtunut positiivista kehittymistä. Yritys on ottanut käyttöönsä intranetin, mikä sisältää valmiit, ajantasaiset ja hyviksi havaitut sopimus pohjat. Sinne päivitetään alkaneet ja päättyneet sopimukset yhteistyöravintoloiden kanssa. Näin sopimuksiin ja muihin asioihin liittyvät asiakirjat ovat kaikkien niitä tarvitsevien saatavilla. Myös Gastronautin ulkoisen viestinnän yhtenäisyys helpottuu, kun kaikilla on käytössään samat mallit ja asiakirjapohjat. Intranet on hyvin positiivinen suuntaus yrityksen sopimustoiminnassa ja koko Gastronautti Oy:n (emoyhtiön ja yrittäjien) toiminnan yhdistämisessä. Yrityksen toimiessa monessa eri kaupungissa, on tärkeää, että jokaisen kaupungin yrittäjä ja itse emoyritys, ovat tietoisia toistensa toiminnasta. Intranet toimii nykyään tällaisen

keskinäisen yhteydenpidon välineenä. Sähköpostin lisäksi intranet toimii nykyään yrityksen ideapankkina ja ajatustenvaihdon kanavana.

Gastronautin sopimustoimintaa hoidetaan sen omaan toimintaan sovitettun käytännön mukaisesti. Luottamukselliset välit sopimusverkoston muihin jäseniin on avainsana yhteistyölle. Suuren osan yhteistyökumppaneiden kanssa hyvät välit ovat säilyneet toiminnan alusta alkaen. Tämä luottamuksen saavuttaminen ja sen säilyttäminen on muun muassa Gastronautin sopimusteknisten keinojen ansiota. Sopimuksia Gastronautin ja muiden yritysten välillä syntyy päivittäin ja henkilökunta tekee niitä osittain myös tietämättään. Tarjouskyselyjä, tarjouksista ja tilausvahvistuksista ja muita sopimuksentekoon liittyvistä dokumenteista tulee esimerkiksi sähköpostitse päivittäin. (Tunturi 10.10.2009).

Kun Gastronautti Oy:n tapainen palvelualan pk-yritys laajenee ja vakinaistaa asemaansa ja tunnettuvuuttaan markkinoilla, sopimuskäytännön merkitys korostuu entisestään. Hallittu sopimusosaaminen ja ammatillinen uskottavuus ovat kannattavan liiketoiminnan perusta. Se luo varmuutta ja turvaa sekä vähentää riskitilanteita ja ikäviä yllätyksiä. Kirjallisen dokumentoinnin tärkeyttä ei voi turhaan korostaa. Yrityksen laajentuessa myös vanhojen sopimuskumppaneiden kanssa tulee tehdä kirjalliset ja täsmälliset sopimukset, vaikka toiminta ennen olisikin saattanut toimia ihan hyvin hiljaisilla tai suullisilla sopimuksilla. Näin yrityksessä on onneksi toimittukin. Yrityksen sopimusosaaminen ja sen hallinta on muutoksien myötä kartoitettu, päivitetty ja luotu yrityksen nykyisen liiketoiminnan tasolle. Vaikka suullista sopimusta pidetäänkin hyväksyttävänä tietyissä tilanteissa, kirjallinen todiste, varsinkin ongelmatilanteiden ja erimielisyyksien sattuessa, luo varmuutta ja auttaa viemään tilannetta eteenpäin.

Yrityksen sisällä vastuunjaot ja toimenkuvat tulisi olla kaikille selvillä ja henkilökunnan tulisi tietää, missä kunkin yrityksen edustajan toimivallan rajat menevät. Tämän kaltaiset asiat täytyisi olla selvillä ja edustajan itsensä tiedossa, jottei toimivaltarajoja ylitettäisi. Sopimuksia yrityksen lukuun tekevän henkilön tulee olla selvillä millaisin ehdoin ja millaisia sopimuksentekomenettelyjä noudattaen heidän tulee sopimuksia solmia.

6 YHTEENVETO

Opinnäytetyössäni selvitin sopimusten ja sopimushallinnan tärkeyttä yrityksen liiketoiminnalle. Selvitin onko hyvin hallitusta ja tehokkaasta sopimusosaamisesta olla hyötyä riskienhallinnassa ja yrityksen kilpailukyvyn kohottamisessa. Tarkastelin sopimuksia liiketoiminnan mahdollistajina. Työn tekeminen antoi vahvan käsityksen siitä kuinka suuressa roolissa yrityksen sopimukset ovat. Sopimukseen ja sopimiseen tulisi kiinnittää enemmän huomiota.

Pk-yritys, joka on ennen tehnyt yhteistyötä vain muutaman sidosryhmän kanssa, kohtaa uusia haasteita liiketoiminnan laajentuessa ja verkostoituessa. Eteen tulee muun muassa uusi riskkejä, joihin ei ennen ole edes tarvinnut etukäteen varautua. Toiminnan verkostoituessa sopimustoiminta myös laajenee ja uusia sopimuksia syntyy. Työssäni tarkastelin näitä verkostoitumisen ja sopimustoiminnan kohtaamia haasteita ja ongelmakohtia, ja miten niistä voidaan selviytyä.

Yrityksen verkostoituessa, sille saattaa syntyä sopimuksia moneenkin eri suuntaan. Joskus nämä sopimukset saattavat synnyttää sopimusverkoston useammankin yrityksen välillä. Tällöin jokaisen yrityksen toiminta alkaa vaikuttaa myös muihin sopimusverkoston jäseniin. Tällaisen sopimusverkoston yhtenä haasteena on toiminnan sujuvuus. Jos yksi verkoston osa-alueista ei toimi kunnolla, se vaikuttaa heti myös muiden yritysten toimintaan. Verkoston toiminta perustuu muun muassa tarkkaan määritelyihin sopimuksiin, joista ilmenee jokaisen sopijaosapuolen vastuut. Kun kaikilla on omat vastuunsa ja velvollisuutensa tiedossa toimintaa sujuu varmemmin eikä epäselviä tilanteita pitäisi syntyä. Esimerkkiyritykseni sopimusverkoston toimintaa tarkastellessani sain tietoa pk-yritysten välisen sopimusverkoston toiminnasta. Tutkimuksessani selvitin onko esimerkkiyritykselläni ollut joskus ongelmia muiden sopimusverkoston osapuolten kanssa ja miten näistä ongelmista on mahdollisesti selvitty.

Hyvin laadituista sopimuksista ja sopimusehdoista huolimatta, yritykset ajautuvat joskus riitoihin ja konflikteihin sopimukseen liittyvissä asioissa. Vaikka sopimus on

tuntunut selkeältä ja molemmat sopijaosapuolet ovat tuntuneet ymmärtävän mitä sopimuksessa on määritelty, saattaa osapuolten sopimustulkinnassa silti olla eroja. Tulkintaerot saattavat johtua epäselvistä sanamuodoista tai siitä, että sopimusta sopimuksenteon jälkeen tulkitseekin aivan eri henkilö kuin itse sopimuksen laatija. Siksi on tärkeää, että henkilöt, jotka yrityksessä sopimusten kanssa ovat tekemisissä, ovat hyvin selvillä sopimuksiin ja sopimiseen liittyvistä asioista. Keinoja hallita sopimusasioissa eteen tulleita ongelmatilanteita on muun muassa yrityksen sisäisestä ja ulkoisesta sopimushallinnasta huolehtiminen. Työssäni selvitin sopimusten hallittavuuteen liittyviä asioita. Tarkastelin sisäisen ja ulkoisen sopimushallinnan tärkeyttä ja niiden keskinäisiä eroja.

Pienemmissä yrityksissä ei välttämättä aina ole resursseja siihen, että yksi henkilö vastaisi pelkistä sopimusasioista. Yleistä esimerkiksi pienissä yrityksissä on, että kuka tahansa henkilöstöstä saattaa saada eteensä sopimukseen liittyviä asiakirjoja tai muita sopimuksiin liittyviä dokumentteja. Tällöin kunnon tietämys asioista, omasta vastuusta ja valtuuksista on elintärkeää yrityksen toiminnalle. Muutoin eteen saattaa tulla ongelmatilanteita, jotka saattavat olla kiusallisia ja nolojakin yritykselle ja hankalia korjata.

Usein sopimusasioista suuremmissa yrityksissä vastaa viime kädessä kuitenkin juristi. Heidän ammattitaitoaan olisi kuitenkin kannattavaa hyödyntää myös laadun- ja riskienhallinnan alueilla. Juristien ja riskienhallinnan parissa työskentelevien yhteistyö parantaisi varmasti yritysten sopimusosaamista. Yritykselle tärkeää on tunnistaa mahdollisuudet ja poistaa potentiaaliset ongelmat mahdollisimman aikaisin. Myös juristeilla olisi hyvät mahdollisuudet tämän tyyppiseen työskentelyyn muun muassa ongelmanratkaisun ja riskienhallinnan parissa.

Sopimukset ovat osa yrityksen liiketoimintaa, kilpailukykyä ja riskienhallintaa ja jokaisessa näistä osa-alueista sopimuksilla on suuri rooli. Sopimusten tärkeyttä liiketoiminnalle ja niiden roolia yritysten liiketoiminnan mahdollistajina, ei siis voi väheksyä.

Lähdekirjallisuuteen, kirjoituksiin ja artikkeleihin tutustuessani huomasin, että viime vuosien aikana onkin kehittynyt sopimusoikeudellisessa keskusteluissa ja tutkimuksissa ajatuksia ja ehdotuksia riskienhallinnan, sopimusten ja sopimustoiminnan uudeltaisesta yhdistämisestä. Esimerkiksi Tieva artikkelissaan kertoo, että Englannissa tätä aihetta on lähestytty sopimushallinnan käsitteellä (contractual governance). Tällä kyseisellä mallilla on pyritty kuitenkin tarkastelemaan aihetta enemmän siitä näkökulmasta, kuinka myönteisiin lopputuloksiin pääseminen sopimushallinnan keinoin on riippuvainen esimerkiksi kulloisenkin valtion hallituksen politiikasta ja lainsäädännöstä. (Tieva 1/2009, 121).

Kyseistä aihetta kommentoi myös Helena Haapio artikkelissaan Jäikö jotain sopimatta? näin: ”Siitä, miten hyvin sopimukset palvelevat liike-elämän tarpeita tai miten niitä voitaisiin parantaa, ei juurikaan ole käytettävissä tutkittua tietoa. Sopimusten ja sopimuskäytäntöjen vaikutusta yritysten kilpailukykyyn ei myöskään ole paljoakaan tutkittu.” Aiheen parista löytyy siis vielä paljon potentiaalia jatkotutkimuksille. Haapio jatkaa artikkelissaan vielä: ”Logistiikan, ohjelmistoliiketoiminnan ja tuotanto- ja rakentamistalouden alalla on kuitenkin ollut merkkejä orastavasta kiinnostuksesta liiketoimintaprosessien ja sopimuskäytäntöjen liittymäkohtiin. Myös eräillä muilla aloilla on alettu kiinnittää kasvavaa huomiota yhteistyö-, verkostoitumis-, ja hankintaprosessien ja niihin liittyvien sopimusten laatuun ja riskeihin.” Myös monista artikkeleista ja kirjoituksista huomasin aiheen olevan ajankohtainen ja mielenkiintoinen. (Pohjonen 2002, 7).

7 LÄHTEET

Kirjalliset lähteet

Aalto-Setälä, I. ym. 2002. Yrityksen ja yhteisön vastuuriskit : oikeudellisen riskienhallinnan perusteet. Helsinki : Tietosanoma.

Gastronautti Oy Yritysesittely. 2010. [Viitattu 4.1.2010]. Saatavissa www.gastronautti.fi.

Haapio, H., ym. 2005. Yritysten sopimus- ja vastuuketjut : sopimusten hallinta käytännössä. Helsinki : Tietosanoma.

Haapio, H., Järvinen, M., Lintumaa, S. & Nygren, P. 2008. Sovitaan näin - päätä omat pelisääntösi : kaupankäynnin sopimukset. 4., uudistettu painos. Helsinki : Lexpert.

Halila, H., Hemmo, M. 2008. Sopimustyytit. 2., uudistettu painos. Helsinki : Talentum.

Hemmo, M. 2005. Oikeudellisen riskienhallinnan perusteita. Helsinki : Helsingin yliopisto, oikeustieteellinen tiedekunta.

Hemmo, M. 2008. Sopimusoikeuden oppikirja. 2. painos. Helsinki : Talentum.

Jaakkola, T., Sorsa, K. 2005. Liiketoiminnan sopimukset –Sopimusriskien hallinta liike- ja kuluttajasopimuksissa. Helsinki : Edita.

Pohjonen, S. (toim.). 2002. Ennakoiva sopiminen : liiketoimien suunnittelu, toteuttaminen ja riskien hallinta. Helsinki : WSOY lakitieto.

Sorsa, K. 2009a. Towards a Contracting Capabilities Maturity Model for Projects, 187-212, teoksessa Martinsuo, M. (ed.) Recipes for success in project-based management.

Project Management Association Finland. Espoo.

Sorsa, K., Salmi-Tolonen, T. 2009. Contracting Capabilities in project Business – Proactive Management Approaches to Contracting, 221 – 236. In: Kähkönen, K. & Samad K., Abdul & Rekola. 2009. The Human Side of Projects in Modern Business. Project Management Association Finland (PMAF) in collaboration with, VTT Technical Research Centre of Finland.

Suominen, A. 2003. Riskienhallinta. 3., uudistettu painos. Vantaa: WSOY.

Toivola, T. 2006. Verkostoituva yrittäjyys : strategiana kumppanuus. Helsinki:Edita.

Uusitalo, H. 1991. Tiede, tutkimus ja tutkielma : johdatus tutkielman maailmaan. Helsinki : WSOY.

Valtion teknillinen tutkimuslaitos VTT. 2005. PK-yritysten riskienhallinta. [Viitattu 22.12.2009]. Saatavissa www.pk-rh.com.

Artikkelit

Alinen, H. 2009. Riskienhallinta tuli yrityksiin – juristit pääosassa. Lakimiesuutiset 3/2009, 47-49.

Haapio, H. 2009. Sopimushäiriötilanteiden ennakoimisesta. [Viitattu 2.3.2009]. Saatavissa <http://www.lexpert.com/fi/artikkelit/sopimushairiot.htm>.

Riskienhallinta liiketoimessa. 2007. Tilisanomat 5/2007. 47-49.

Sorsa, K. 2009b. Elinkeinoelämä tarvitsee ennakoivaa sopimusosaamista. Defensor Legis 1/2009, 128 – 147.

Tieva, A. 2009. Sopimushallinta ja pitkäkestoiset liikesopimukset. Defensor Legis 1/2009. 112-125.

Valli, M. 2009. Sopimusosaaminen on kuntien heikkous. Kuntalentti Online. [viitattu 11.1.2010]. Saatavissa www.kuntalehti.fi KL-Kustannus Oy - Suomen Kuntaliiton tytäryhtiö

Lakitekstit

Kauppalaki 27.3. 1987/355

Korkolaki 20.8.1982/633

Kuluttajansuojalaki 20.1.1978/38

Laki julkisista hankinnoista 30.3.2007/348

Laki varallisuus oikeudellisista oikeustoimista 13.6.1929/228

Haastattelut

Penttilä, Jani, toimitusjohtaja. Haastattelu 13.1.2010. Gastronautti Oy.

Tunturi Mika, myyntijohtaja. Haastattelu 10.10.2009. Gastronautti Oy.